

L'ARTIGIANATO ARTISTICO IN CAMPANIA

Saperi, pratiche
e collaborazione in rete
per lo sviluppo del territorio

a cura di

Antonio Acconcia, Rosario Bianco,
Floro Ernesto Caroleo, Sara Corradini,
Maria Rosaria D'Esposito, Alfredo Del Monte,
Salvatore Esposito De Falco, Augusto Guarino,
Alfonso Morvillo, Maria Rosaria Napolitano,
Giuseppe Santoro, Fernando Sarracino,
Rosanna Verde



RETE INNOVATIVA DI
COLLABORAZIONE
DELL'ARTIGIANATO
ARTISTICO IN CAMPANIA



La tua
Campania
cresce in
Europa

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

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.

L'ARTIGIANATO ARTISTICO IN CAMPANIA

Saperi, pratiche
e collaborazione in rete
per lo sviluppo del territorio

a cura di

Antonio Acconcia, Rosario Bianco,
Floro Ernesto Caroleo, Sara Corradini,
Maria Rosaria D'Esposito, Alfredo Del Monte,
Salvatore Esposito De Falco, Augusto Guarino,
Alfonso Morvillo, Maria Rosaria Napolitano,
Giuseppe Santoro, Fernando Sarracino,
Rosanna Verde

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non opere derivate 4.0 Internazionale*
(CC-BY-ND 4.0)

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

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.it>

INDICE

| | |
|--|---------|
| Introduzione , di <i>Maria Rosaria D'Esposito</i> | pag. 11 |
|--|---------|

PARTE PRIMA UNO SGUARDO D'ASSIEME

| | |
|---|------|
| 1. L'artigianato artistico in Campania: consistenza, localizzazione ed evoluzione , di <i>Giuseppe Giordano, Ada Mancuso, Stefano Perna e Ilaria Primerano</i> | » 17 |
| 1.1. Introduzione | » 17 |
| 1.2. Delimitazione del settore, fonti e base dati | » 19 |
| 1.3. Il profilo delle imprese dell'artigianato artistico campano | » 22 |
| 1.4. Una mappa dell'artigianato artistico in Campania | » 29 |
| 1.5. Conclusioni | » 32 |
| Riferimenti bibliografici | » 32 |
| 1.6. Appendice | » 33 |
| 1.6.1. Tool interattivo per la localizzazione e l'analisi delle imprese dell'artigianato artistico in Campania | » 33 |
| 1.6.2. Funzionalità e modalità di utilizzo | » 34 |
| 2. Differenze generazionali nel settore dell'artigianato artistico in Campania , di <i>Antonietta Bisceglia e Giancarlo Ragozini</i> | » 37 |
| 2.1. Introduzione | » 37 |
| 2.2. L'anagrafica dell'artigianato artistico in Campania: un confronto nella conduzione under e over 40 | » 38 |

| | | |
|---|------|----|
| 2.3. I settori artistici dell'impresa artigiana regionale: quali differenze? | pag. | 42 |
| 2.4. Alcune riflessioni conclusive | » | 46 |
| Riferimenti bibliografici | » | 47 |
| 3. Gli artigiani tra crisi e desiderio di sviluppo , di <i>Sara Corradini, Ada Mancuso, Ilaria Primerano, Laura Prota e Marco Serino</i> | » | 48 |
| 3.1. Introduzione | » | 48 |
| 3.2. Le indagini sviluppate e i risultati | » | 50 |
| 3.2.1. Considerazioni generali | » | 50 |
| 3.2.2. L'impatto della crisi economica sul settore dell'artigianato artistico. | » | 53 |
| 3.2.3. Concorrenza e competitività delle imprese dell'artigianato artistico campano | » | 54 |
| 3.2.4. Internazionalizzazione e commercializzazione nel settore dell'artigianato artistico | » | 55 |
| 3.2.5. Gli artigiani e l'utilizzo del web | » | 56 |
| 3.2.6. Innovazione nel settore dell'artigianato artistico campano | » | 57 |
| 3.2.7. Il network d'azienda: scarsa presenza di cultura cooperativa e associativa | » | 59 |
| 3.2.8. Il mestiere dell'artigiano: il processo di formazione | » | 61 |
| 3.2.9. Le imprese artigiane e il rapporto con il territorio e le istituzioni | » | 64 |
| 3.3. Conclusioni | » | 66 |
| Riferimenti bibliografici | » | 67 |

PARTE SECONDA ARTIGIANATO ARTISTICO E RETI

| | | |
|--|---|----|
| 4. L'artigianato artistico da sistema complesso a rete di collaborazione innovativa , di <i>Alessandra Storlazzi e Maria Rosaria Napolitano</i> | » | 71 |
| 4.1. Introduzione | » | 71 |
| 4.2. La logica sistemica | » | 72 |
| 4.3. Sistemi sociali e relazioni come beni | » | 74 |
| 4.4. La complessità sistemica | » | 76 |

| | | |
|---|------|-----|
| 4.5. L'artigianato artistico in Campania: da sistema complesso a rete di collaborazione innovativa | pag. | 77 |
| Riferimenti bibliografici | » | 82 |
| 5. La collaborazione nel settore dell'artigianato artistico in Campania: il caso dell'oreficeria , di <i>Antonio Acconcia, Floro Ernesto Caroleo, Alfredo Del Monte, Alessandro De Iudicibus e Sara Moccia</i> | » | 84 |
| 5.1. Introduzione | » | 84 |
| 5.2. Descrizione dei modelli e risultati empirici | » | 86 |
| 5.2.1. Modello I: i fattori determinanti della collaborazione | » | 86 |
| 5.2.2. Modello II: l'effetto della collaborazione con i soci del Tari sulle performance economiche delle imprese | » | 89 |
| 5.3. Conclusioni | » | 91 |
| Riferimenti bibliografici | » | 91 |
| 6. Le fonti del vantaggio competitivo dell'artigianato artistico campano: co-opetition e reti del valore , di <i>Maria Rosaria Napolitano e Antonello D'Avino</i> | » | 93 |
| 6.1. Introduzione | » | 93 |
| 6.2. Le fonti della competitività e i sistemi di creazione del valore | » | 95 |
| 6.3. L'indissolubile legame tra la competitività delle imprese e quella dei territori | » | 97 |
| 6.4. L'artigianato artistico campano: alcuni risultati dell'indagine Ricart | » | 99 |
| 6.5. L'artigianato artistico in Campania: co-opetition e reti del valore | » | 104 |
| 6.6. Considerazioni conclusive | » | 105 |
| Riferimenti bibliografici | » | 107 |
| 7. La collaborazione, il social network e la Virtual Enterprise; modelli e strumenti per la costruzione di una rete , di <i>Giuseppe Santoro</i> | » | 109 |
| 7.1. Rete di collaborazione orientata al business: la Virtual Enterprise | » | 109 |
| 7.1.1. ICT e organizzazione dell'impresa | » | 109 |
| 7.1.2. Il ruolo del web | » | 111 |
| 7.1.3. Wiki | » | 113 |

| | | |
|--|------|-----|
| 7.1.4. Social network | pag. | 115 |
| 7.1.5. Corporate Blog | » | 116 |
| 7.2. Classificazione degli strumenti | » | 118 |
| 7.2.1. Enterprise Social Collaboration | » | 119 |
| 7.2.2. Piattaforme Proprietarie e Open Source | » | 121 |
| 7.2.3. Intranet o ESN | » | 122 |
| 7.2.4. Approccio per l'implementazione di strumenti di ESN | » | 122 |
| 7.2.5. Macro-requisiti | » | 123 |
| Riferimenti bibliografici | » | 125 |

PARTE TERZA
L'ARTIGIANATO ARTISTICO COME VOLANO
DI SVILUPPO PER IL TERRITORIO

| | | |
|---|---|-----|
| 8. La formazione per lo sviluppo del territorio, di <i>Fernando Sarracino</i> | » | 131 |
| 8.1. Il bisogno di formazione dell'artigiano | » | 131 |
| 8.2. Il profilo dell'artigiano nell'"economia della conoscenza" | » | 132 |
| 8.3. L'artigiano e la formazione | » | 134 |
| 8.4. Il profilo dell'artigiano | » | 137 |
| 8.5. Una proposta di modello di formazione "sociale" | » | 140 |
| Riferimenti bibliografici | » | 141 |
| 9. Comunità artigiane, riutilizzo di edifici dismessi ed entrepreneurial discovery. Alcuni casi emersi dalla realtà napoletana, di <i>M. Patrizia Vittoria</i> | » | 142 |
| 9.1. Introduzione | » | 142 |
| 9.2. Gli artigiani creativi di Napoli (Montesanto) verso il "Mercato dei Talenti" in rete | » | 143 |
| 9.3. Mercato Meraviglia, coordinamento "Le Scalze" | » | 146 |
| 9.4. "Mbart 'o Mestier", Scugnizzo Liberato | » | 148 |
| 9.5. Paesaggio interiore e tecnologie del Sé, Ex-OPG | » | 151 |
| 9.6. Conclusioni | » | 154 |
| Riferimenti bibliografici | » | 155 |

| | | |
|---|------|-----|
| 10. Le reti di artigianato artistico come leva di ri-posizionamento turistico dei quartieri ad alta densità della città di Napoli: dalla mallification alla condivisione di saperi. Per un fab-lab di comunità , di <i>Pasquale Napolitano</i> | pag. | 156 |
| 10.1. Contesto: Il sapere artigiano come laboratorio di progettualità diffusa | » | 156 |
| 10.1.1. Azioni | » | 160 |
| 10.2. Conclusioni. Dalla gentrification alla condivisione dei saperi, per un Fab-lab diffuso | » | 163 |
| Riferimenti bibliografici | » | 164 |
| | | |
| 11. La valutazione delle politiche per lo sviluppo dell'artigianato artistico: considerazioni generali e problemi metodologici , di <i>Antonio Acconcia, Floro Ernesto Caroleo, Alfredo Del Monte, Alessandro De Iudicibus e Sara Moccia</i> | » | 167 |
| 11.1. Introduzione | » | 167 |
| 11.2. Principali approcci alla valutazione degli impatti delle politiche di sviluppo regionale | » | 168 |
| 11.3. I criteri per la valutazione di un provvedimento d'intervento per l'artigianato artistico | » | 171 |
| 11.4. Le politiche d'intervento a favore delle reti di imprese | » | 173 |
| 11.5. Criticità d'implementazione delle tecniche di valutazione nel settore dell'artigianato artistico | » | 175 |
| Riferimenti bibliografici | » | 176 |
| | | |
| Conclusioni , di <i>Rosanna Verde</i> | » | 179 |
| | | |
| Gli autori e i curatori | » | 187 |

INTRODUZIONE

di *Maria Rosaria D'Esposito*

La collaborazione tra attori privati, attori pubblici o tra entrambi rappresenta uno degli elementi chiave per l'attivazione di processi di innovazione e sviluppo in un territorio (Lee et al., 2012). Nel caso di attori quali le imprese dell'artigianato artistico «l'interazione e le forme di cooperazione sono in grado di veicolare informazione, innovazione, economie di scala, specializzazioni produttive e professionali, ottimizzazione di risorse» (Istat, 2018, pag. 121). Partendo da queste considerazioni è stato sviluppato il progetto RICART (Rete Innovativa di Collaborazione dell'Artigianato artistico in Campania) sostenuto finanziariamente dalla Regione Campania con fondi POR 2007-2013¹. Il progetto ha visto come partner partecipanti le 7 università della Campania, il consorzio Universitario CUEIM, l'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo del CNR (IRISS – CNR), l'agenzia di formazione Prisma Consulting – e le società PROTOM GROUP e ARES 2.0, con capofila l'Università di Salerno e Comitato Scientifico costituito dai rappresentanti dei soggetti partner. Il progetto si è posto l'obiettivo di esplorare la possibilità di adottare modelli di Reti Innovative di Collaborazione tra le imprese del settore dell'artigianato artistico, dove una Rete Innovativa di Collaborazione è una rete di soggetti con una visione e obiettivi comuni che utilizza strumenti avanzati di ICT e del WEB2.0 per condividere idee, informazioni e lavoro.

Alla base della scelta del settore dell'artigianato artistico come ambito di ricerca del progetto RICART ci sono due ordini di motivi. Il primo è legato alla rilevanza del settore dell'artigianato artistico in Campania, che lo porta a rappresentare un perimetro potenziale su cui deve poggiare un progetto di sviluppo del territorio che voglia dare risposte concrete in termini di valori

¹ www.ricart.unisa.it.

competitivi di carattere tecnologico, organizzativo e di marketing. Il secondo è legato alla consapevolezza che i servizi avanzati, necessari allo sviluppo del settore, sono quelli che con maggior difficoltà una micro o piccola impresa riesce ad acquisire sul mercato, quando opera in modo isolato e non trova soluzioni di cooperazione e sinergia. Il settore dell'artigianato artistico quindi si presenta naturalmente come un ambito in cui la costruzione di una rete di collaborazione appare di grande importanza sia per lo sviluppo del settore che per il valore aggiunto per l'intero territorio.

Il volume si compone di tre parti che scandiscono le fasi della conoscenza del settore necessarie ai fini della costruzione di una rete di collaborazione.

I capitoli che costituiscono la prima parte concorrono a comporre il quadro dello stato del settore dell'artigianato artistico in Campania in termini di localizzazione delle imprese, stato produttivo e patrimoniale, propensione alla collaborazione, livello di internazionalizzazione, modalità di commercializzazione e formazione, rapporto con le istituzioni.

Quando poi si passa a riflettere sulla struttura di rete possibile per aziende quali quelle dell'artigianato artistico bisogna considerare che da un lato occorrerà costruire un team di imprese omogeneo circa le motivazioni che possa fungere da attivatore della rete, dall'altro che la rete dovrà essere il luogo dove condividere idee, informazioni e lavoro e dove costruire una struttura di supporto nelle relazioni con l'esterno. Data la collocazione delle imprese sul territorio quale quello della Campania, con la impossibilità di avere in molti casi prossimità geografica, la rete dovrà configurarsi come uno spazio virtuale attraverso l'utilizzo di una infrastruttura tecnologica abilitante. Su tutto questo riflettono gli autori dei contributi contenuti nella seconda parte del volume, partendo dalle considerazioni sulla struttura di sistema complesso del settore dell'artigianato artistico, sulle radici della competitività e sulla creazione di valore. Le riflessioni si snodano anche partendo da esperienze positive già attuate e dalla consapevolezza che la collaborazione di rete si potrà sviluppare solo attraverso modalità di condivisione quali lo scambio informativo continuo, la diffusione e condivisione di idee e conoscenze tecnico-scientifiche e tecnico-produttive e commerciali, la condivisione e fruizione di servizi reali per la promozione per il marketing, la formazione e l'internazionalizzazione. Infine, nell'ultimo capitolo della seconda parte si propone una infrastruttura tecnologica abilitante secondo un modello di Virtual Enterprise che possa servire a creare uno spazio virtuale per la collaborazione in rete.

La terza parte presenta una riflessione sulle modalità di formazione degli artigiani e casi di comunità artigianali esistenti, anche se non strutturate come reti. Si discute anche sulle possibili ricadute positive in termini di formazione

e sviluppo di attività artigianali organizzate e su come una struttura di rete possa essere di ausilio nella fase di valutazione delle politiche messe in atto per favorire lo sviluppo del territorio.

Il Comitato Scientifico del progetto RICART, che cura la pubblicazione del volume, confida che l'insieme delle riflessioni sviluppate nel corso del progetto e qui presentate possano costituire lo spunto per ricerche ulteriori sul tema delle reti di collaborazione tra imprese e sulle modalità di sviluppo del settore dell'artigianato artistico.

Riferimenti bibliografici

Istat (2011), *9° Censimento dell'industria e servizi*, Roma.

Istat (2018), *Rapporto annuale 2018*, Roma.

Lee Y., Lee I.W., Feiock R.C. (2012), *Interorganizational Collaboration Networks in Economic Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis*, *Policy Studies journal*, 40, pp. 547-573.

PARTE PRIMA

UNO SGUARDO D'ASSIEME

1. L'ARTIGIANATO ARTISTICO IN CAMPANIA: CONSISTENZA, LOCALIZZAZIONE ED EVOLUZIONE

di *Giuseppe Giordano, Ada Mancuso, Stefano Perna e Ilaria Primerano*

1.1. Introduzione

L'ambito di intervento del progetto Ricart¹, da cui si sviluppa questo lavoro, rientra nel macrosettore dell'Industria Creativa, ovvero quelle attività per le quali la cultura diventa un input "creativo" al processo di produzione di beni non culturali, quali ad esempio le attività di *design* (sistema moda, design d'interni, progettazione di prodotti, architettura), l'artigianato artistico, nonché la ristorazione di qualità basata su produzioni tipiche.

Nello specifico il progetto Ricart si è focalizzato sull'ambito costituito dalle imprese del settore dell'artigianato artistico campano.

Per analizzare il comparto dell'artigianato artistico campano è utile evidenziare il perimetro normativo di riferimento entro cui collocare questa specifica attività che appartiene al più ampio settore artigianale.

La Legge 8 agosto 1985, n. 443 (Legge quadro sull'artigianato) ha individuato la natura artigiana di un'attività economica nella produzione di beni e servizi sulla base della prevalenza del lavoro personale, anche manuale, dell'imprenditore nel processo produttivo e più in generale sulla base della prevalenza del lavoro rispetto al capitale tra i fattori di produzione. Gli elementi soggettivi circa le caratteristiche dell'imprenditore artigiano e le funzioni da lui assunte e la prevalenza del lavoro tra i fattori produttivi rappresentano gli aspetti essenziali della natura artigiana ma la legge attribuisce lo status di impresa artigiana solo a quelle attività che non superano determinate soglie dimensionali rispetto agli addetti e solo se operano in settori economici ammessi (sono escluse le imprese artigiane dentro la PA e la Sanità) e

¹ Progetto RICART "Rete innovativa di collaborazione dell'artigianato artistico in Campania" (1° gennaio 2015 – 31 maggio 2016) – POR CAMPANIA FESR 2007-2013-Asse 2 Obiettivo Operativo 2.1.

solo se assumono forme giuridiche consentite (non sono ammesse, ad esempio, le società per azioni)².

Si qualificano, poi, come imprese artigiane svolgenti lavorazioni artistiche e tradizionali le imprese che possiedono le caratteristiche definite dal Decreto della Repubblica 25 maggio 2001, n. 2882 (“Regolamento concernente l’individuazione dei settori delle lavorazioni artistiche e tradizionali, nonché dell’abbigliamento su misura”) e dal successivo Decreto del Presidente della Regione 20 dicembre 2002.

«Sono da considerare lavorazioni artistiche le creazioni, le produzioni e le opere di elevato valore estetico o ispirate a forme, modelli, decori, stili e tecniche, che costituiscono gli elementi tipici del patrimonio storico e culturale, anche con riferimento a zone di affermata ed intensa produzione artistica, tenendo conto delle innovazioni che, nel compatibile rispetto della tradizione artistica, da questa prendano avvio e qualificazione, nonché le lavorazioni connesse alla loro realizzazione»³.

Per quanto riguarda la Regione Campania la Legge Regionale 5 aprile 1993, n. 18, rimandando alle disposizioni nazionali, non ha introdotto specificazioni aggiuntive rispetto alla normativa precedente, ribadendo così l’individuazione dei settori dell’artigianato artistico già previsti dal D.P.R. del 2001 che peraltro ha ripreso gli elenchi preesistenti individuando i comparti dell’artigianato tradizionale a livello macro. La Legge del 1993 volta a fissare strumenti operativi per contribuire al rilancio del settore attraverso finanziamenti è stata ripresa da norme successive sempre finalizzate ad istituire regimi d’aiuto per l’artigianato (Legge Regionale n. 10/2001).

² Anche le attività artigiane artistiche sono state individuate dalla legge. L’art. 4 della Legge quadro per l’Artigianato, nel fissare i parametri del numero di addetti entro cui collocare le attività artigiane si è preoccupato di distinguere per quel comparto le “lavorazioni artistiche e tradizionali” e gli antichi mestieri dal resto del comparto, anche se ha rimandato ad un successivo regolamento da emanare con decreto del Presidente della Repubblica – sentite le regioni ed il Consiglio nazionale dell’artigianato – la compiuta individuazione dei settori delle lavorazioni artistiche e tradizionali.

³ Dette attività sono svolte prevalentemente con tecniche di lavorazione manuale, ad alto livello tecnico professionale, anche con l’ausilio di apparecchiature, ad esclusione di processi di lavorazione interamente in serie; sono ammesse singole fasi meccanizzate o automatizzate di lavorazione secondo tecniche innovative e con strumentazioni tecnologicamente avanzate. Rientrano nel settore anche le attività di restauro consistenti in interventi finalizzati alla conservazione, al consolidamento ed al ripristino di beni di interesse artistico, od appartenenti al patrimonio architettonico, archeologico, etnografico, bibliografico ed archivistico, anche tutelati ai sensi delle norme vigenti”. Nella classificazione, il DPR ha provveduto anche ad elencare, sia pure con funzione esemplificativa, le classificazioni delle leggi precedenti ma lasciando anche un’ulteriore definizione specifica alle regionali e agli interventi normativi locali sulla base di quanto stabilito dalla legge quadro del 1985.

Quanto sopra è ciò che è previsto dalle norme. Per caratterizzare pienamente il settore bisogna anche ricordare il suo grande valore culturale (Balletta, 2008). L'impresa artigiana artistica è infatti una sede di accumulo di saperi che spesso contraddistinguono anche l'appartenenza ad una comunità; si assiste alla traduzione della soggettività in qualcosa di collettivo, che diventa costruzione di una comunità di pratica (Gosetti, Bordato, 2012). L'artigianato artistico per il consumatore rappresenta un'esperienza di acquisto di prodotti a forte carattere di "unicità" e valenza artistica e culturale, un'esperienza che nasce dalla consapevolezza che i manufatti originano da processi produttivi non standardizzati o seriali, in ciò distinguendosi dalla produzione manifatturiera più qualificata, compresa quella di "design".

Accanto all'importanza culturale è da segnalare per la Campania l'importanza economica del settore. La Campania è, infatti, una delle regioni italiane dove l'artigianato artistico rappresenta una voce importante nella cultura e nell'economia locale. Esso rappresenta infatti l'11% del complessivo universo manifatturiero (Istat, 2011).

1.2. Delimitazione del settore, fonti e base dati

Allo scopo di approfondire l'analisi del settore dell'artigianato artistico in Campania si è innanzitutto provveduto ad acquisire i dati sulle imprese operanti nel settore al momento del progetto Ricart e aggiornati ai fini della presente pubblicazione a febbraio 2018.

Per quanto riguarda i contenuti dell'attività artigiana ed in particolare di quella artistica e tradizionale emerge una prima difficoltà di classificazione sulla base del sistema Ateco che non riesce a fotografare correttamente il settore. Ulteriore elemento di difficoltà rispetto alla rappresentazione del comparto artistico artigiano risiede nel fatto che, per effetto del vigente quadro normativo, per essere riconosciute come artigiane, le imprese che hanno i requisiti devono iscriversi presso un apposito Albo provinciale delle imprese artigiane, depositato presso le Camere di Commercio. Nonostante queste difficoltà e tenuto conto dei limiti dei codici Ateco sopra descritti, è stato comunque possibile ricostruire il perimetro dell'artigianato artistico in Campania così da rappresentare correttamente le dimensioni generali del comparto su base territoriale.

Visto lo scopo del presente studio, si è scelto di delimitare il settore dell'artigianato artistico ad un'area circoscritta legata alle produzioni più tradizionali che rappresentano comparti storici quali i settori della ceramica, del

vetro, della pietra, della lavorazione del legno (tra cui il settore dell'intarsio), dei gioielli, del corallo, della legatoria e servizi connessi

Per classificare le attività economiche si è scelto di adottare la versione nazionale Ateco 2007 disponibile al momento della rilevazione. La classificazione presenta le varie attività economiche raggruppate, dal generale al particolare, in sezioni, divisioni, gruppi, classi, categorie e sottocategorie.

I dati utilizzati per la classificazione sono stati forniti dalla Camera di Commercio di Salerno.

I codici richiesti alla Camera di Commercio sono stati 59 con un livello di dettaglio fino a 5 cifre (Tabella 1). Il database ottenuto dalla Camera di Commercio è composto dalle 4.772 aziende artigiane attive nella regione Campania, per le quali sono state rese disponibili le seguenti informazioni: denominazione dell'azienda, ragione sociale, numero di addetti, informazioni di contatto (indirizzo, numero di telefono, indirizzo *e-mail* e di posta certificata), localizzazione geografica (provincia e comune) e categoria merceologica. Oltre ai 59 codici Ateco richiesti per l'interrogazione al registro delle imprese, il database contiene anche i codici Ateco delle attività secondarie svolte dalle singole aziende. Tale database è stato opportunamente trattato per renderlo adatto alle successive elaborazioni statistiche. In particolare, sono state eliminate le aziende fallite o liquidate (37 aziende) e alcune variabili sono state ricodificate. I 59 codici Ateco sono stati classificati sulla base delle prime due cifre identificative dei settori scelti per la presente ricerca: 16 – industria del legno e dei prodotti in legno e sughero – esclusi i mobili; fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio; 18 – stampa e riproduzione di supporti registrati; 23 – fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi; 31 – fabbricazione di mobili e 32 – altre industrie manifatturiere. Alcune variabili sono state discretizzate, quali anni di presenza sul mercato (5 classi di età) e capitale alla costruzione (6 classi di valori); altre dicotomizzate, quali numero di addetti (meno di 3 dipendenti – più di 3 dipendenti) ed età dei conduttori (meno di 40 anni – più di 40 anni).

Tab. 1 – Elenco delle lavorazioni artigianali – Regione Campania – Ateco 2007-Elenco esemplificativo delle lavorazioni artistiche

| | |
|---------|---|
| 32.1 | Fabbricazione di gioielleria, bigiotteria e articoli connessi; lavorazione delle pietre preziose |
| 32.11 | Lavori di argenteria ed oreficeria in oro, argento e platino (con lavorazione, prevalentemente manuale, escluse le lavorazioni in serie anche se la rifinitura viene eseguita a mano) |
| 32.11.0 | Lavori di cesellatura |
| 32.12 | Lavori della filigrana |
| 32.12.1 | Lavori di incisione di metalli e pietre dure, su corallo, avorio, conchiglie, madreperla, tartaruga, corno, lava, cammeo |
| 32.12.2 | Lavorazione ad intarsio delle pietre dure |
| 32.13 | Incastonatura delle pietre preziose |
| 32.13.0 | Lavori di miniatura |
| 32.2 | Lavori di smaltatura |
| 32.20 | Formazione di collane in pietre preziose, pregiate e simili (corallo, giada, ambra, lapislazzuli e simili) |
| 32.20.0 | Infilatura di perle |
| 23 | Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi |
| 23.1 | Fabbricazione di vetro e di prodotti di vetro |
| 23.11 | Lavori di applicazione di vetri |
| 23.11.0 | Lavori di decorazione del vetro |
| 23.12 | Fabbricazione di perle a lume con fiamma |
| 23.12.0 | Lavori di incisione di vetri |
| 23.13 | Lavori di piombatura di vetri |
| 23.13.0 | Fabbricazione di oggetti in vetro |
| 23.14 | Fabbricazione di vetrate |
| 23.14.0 | Molatura di vetri |
| 23.19 | Modellatura manuale a fuoco del vetro |
| 23.19.1 | Soffiatura del vetro |
| 23.19.2 | Fabbricazione di specchi mediante argentatura manuale |
| 23.19.9 | |
| 23.3 | Produzione di ceramica, grès, terrecotte, maiolica e porcellana artistica o tradizionale |
| 23.31 | Fabbricazione di materiali da costruzione in terracotta |
| 23.31.0 | Fabbricazione di piastrelle in ceramica per pavimenti e rivestimenti |
| 23.32 | |
| 23.32.0 | |
| 23.4 | Fabbricazione di altri prodotti in porcellana e in ceramica |
| 23.41 | |
| 23.41.0 | |
| 23.42 | |
| 23.42.0 | |
| 23.43 | |
| 23.43.0 | |
| 23.44 | |
| 23.44.0 | |
| 23.49 | |
| 23.49.0 | |
| 23.7 | Taglio, modellatura e finitura di pietre |
| 23.70 | Fabbricazione di figurini in argilla, gesso, cartapesta o altri materiali |
| 23.70.1 | Lavori di formatore statistica |
| 23.70.2 | Lavori di mosaico |
| 23.70.3 | Lavori di scalpello e di scultura figurativa ed ornamentale in marmo o pietre dure Lavorazione artistica del marmo e di altre pietre affini, lavori in mosaico |
| 16 | Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio |

| | |
|----------|--|
| 16.29.19 | Fabbricazione di altri prodotti vari in legno (esclusi i mobili) Lavori di intaglio (figure, rilievi e decorazioni), intarsio e traforo |
| 16.29.2 | |
| 16.29.3 | Fabbricazione di oggetti tipici (botti, tini, fusti, mastelli, mestoli e simili) |
| 16.29.4 | ebanisteria |
| | Fabbricazione di pipe |
| | Fabbricazione di oggettistica ornamentale e di articoli da regalo in legno |
| | Fabbricazione dei prodotti della lavorazione del sughero Fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio Fabbricazione di ceste, canestri, bigonce e simili |
| | Fabbricazione di oggetti in paglia, rafia, vimini, bambù, giunco e simili |
| | Lavori di impagliatura di sedie, fiaschi e damigiane |
| | Laboratori di cornici |
| | Fabbricazione e montaggio di cornici |
| 31.09.5 | Finitura di mobili |
| | Lavori di doratura, argentatura, laccatura e lucidatura del legno |
| 18.14 | Legatoria e servizi connessi |
| 18.14.0 | Legatura e finissaggio di libri, opuscoli, riviste, cataloghi |
| | Rilegatura e finissaggio di carta e cartone stampati |

1.3. Il profilo delle imprese dell'artigianato artistico campano

Grazie alle informazioni contenute nel database fornito dalla Camera di Commercio è possibile evidenziare le principali caratteristiche delle aziende campane individuate come popolazione di riferimento. In particolare, se si considera la localizzazione geografica (Fig. 1)⁴, si evince chiaramente la preponderante presenza delle aziende napoletane che costituiscono il 43,58% del totale. Seguono le imprese localizzate nella provincia di Salerno e Caserta, per un ammontare pari rispettivamente al 24,71% e 16,45%. Le province di Avellino e Benevento mostrano una consistenza minore (rispettivamente 8,58% e 6,67%).

Per quanto concerne l'attività delle imprese si evidenzia la prevalenza delle aziende operanti nei settori vetro-ceramica e pietre per una incidenza pari circa al 50% (per una consistenza totale di 2.362 imprese di cui 1.230 per il settore pietra, 743 ceramica e 875 vetro), oreficeria (comprendente gioielli e corallo) per una incidenza pari al 26,11%, seguite dalle imprese della lavorazione del legno (per il 12,01%), del settore librario (per il 4,79) e dal settore della lavorazione dei mobili per il 7,09%. La localizzazione nella regione Campania dei 5 macro-settori individuati è rappresentata rispettivamente nelle Figure 2, 3, 4, 5 e 6. È evidente per ciascun settore la concentrazione in specifiche aree della regione con una variabilità differente a seconda del settore.

⁴ Le figure sono state realizzate utilizzando il tool interattivo

<http://www.datafactorylab.it/works/ricart/>

<http://www.datafactorylab.it/works/ricart/space.html>

<http://www.datafactorylab.it/works/ricart/time.html>

realizzato nell'ambito del progetto Ricart. Per ulteriori dettagli sulle funzionalità e le modalità di utilizzo del tool si rimanda all'Appendice I.

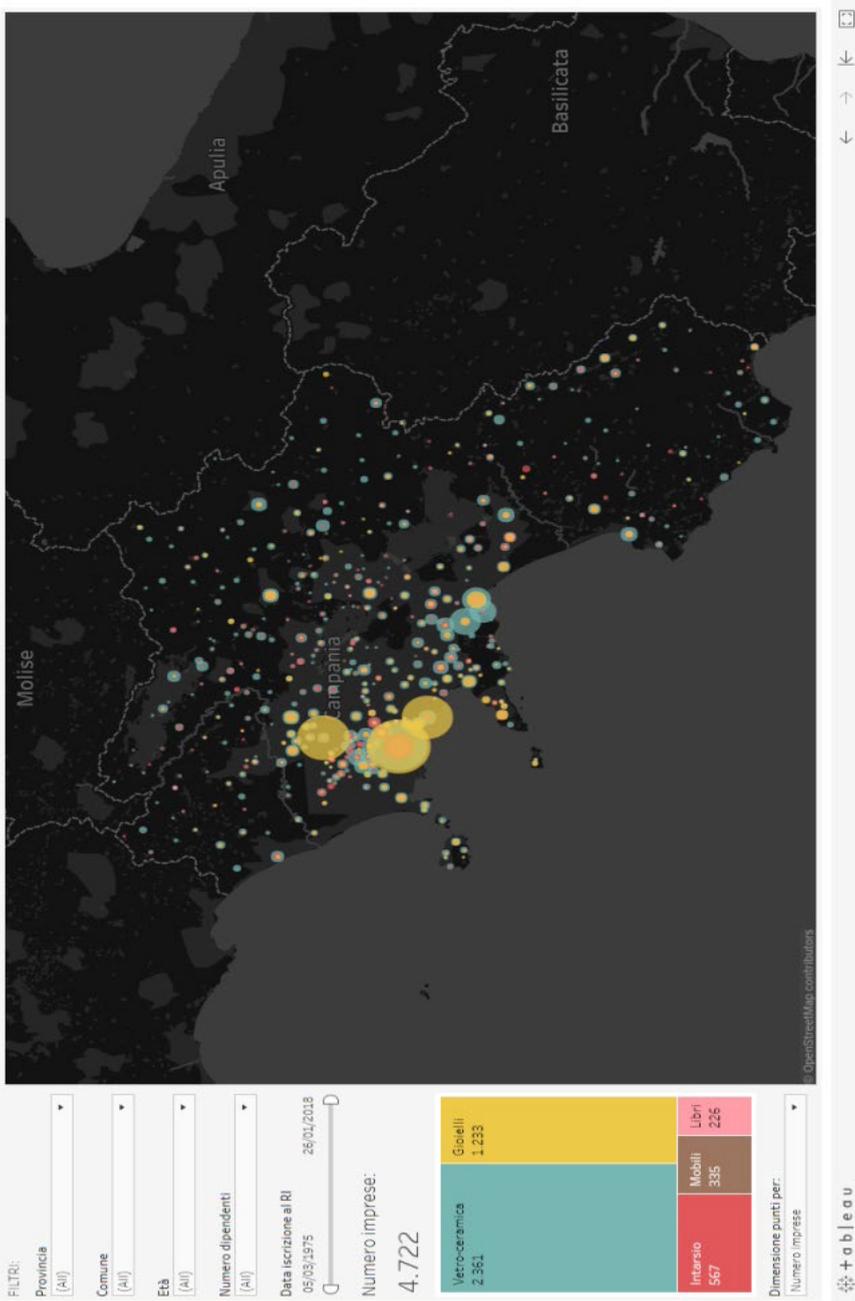


Fig. 1 – Localizzazione geografica delle imprese artigiane in Campania per settore di attività (N.B. intarsio = lavorazione del legno)

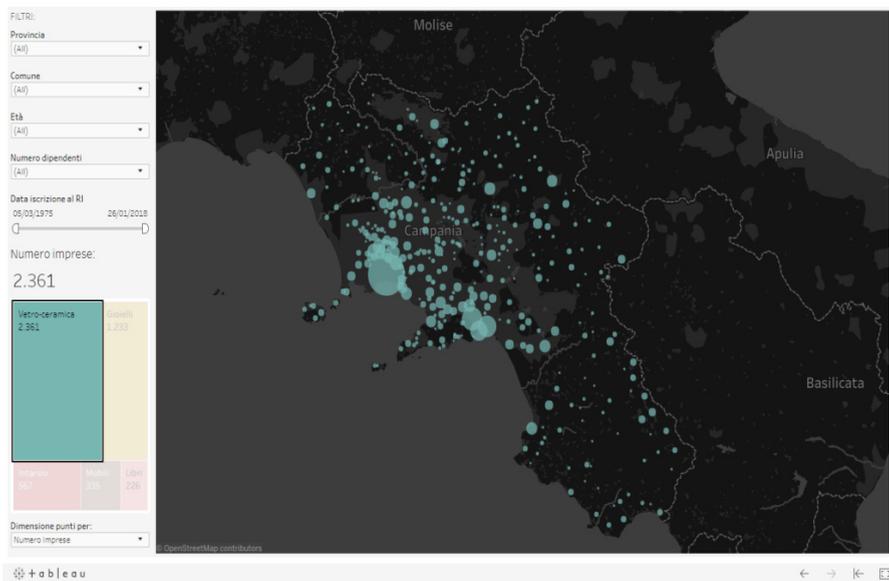


Fig. 2 – Localizzazione geografica delle imprese artigiane in Campania operanti nel settore “vetro-ceramica”

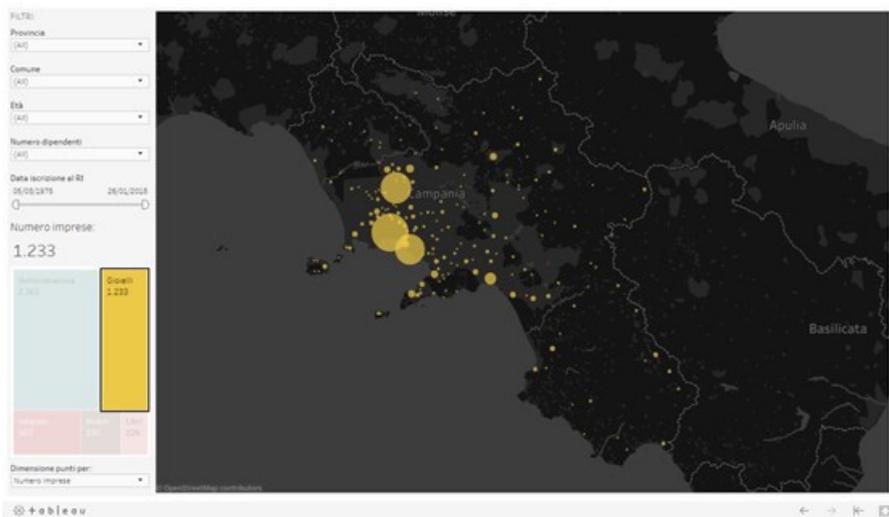


Fig. 3 – Localizzazione geografica delle imprese artigiane in Campania operanti nel settore “gioielli”

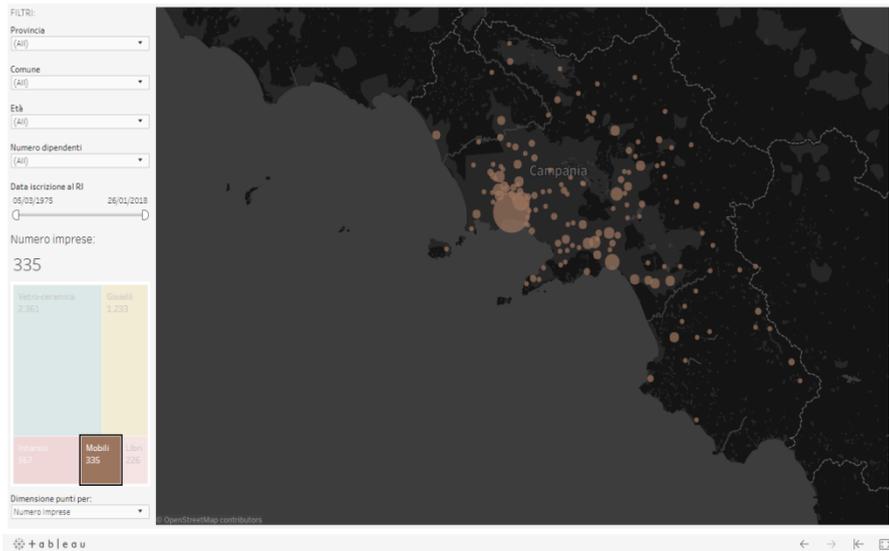


Fig. 4 – Localizzazione geografica delle imprese artigiane in Campania operanti nel settore “mobili”

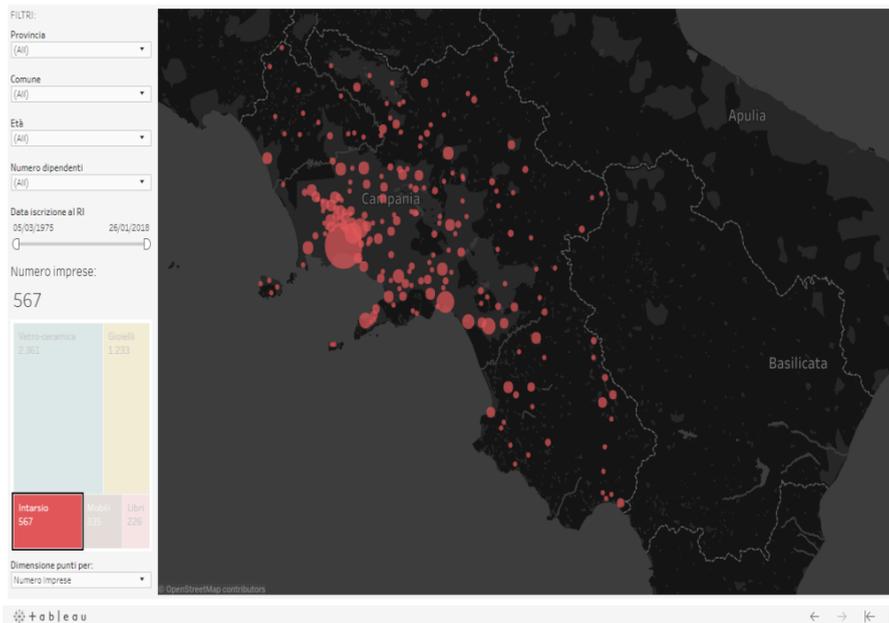


Fig. 5 – Localizzazione geografica delle imprese artigiane in Campania operanti nel settore “lavorazione del legno” (N.B. intarsio = lavorazione del legno)

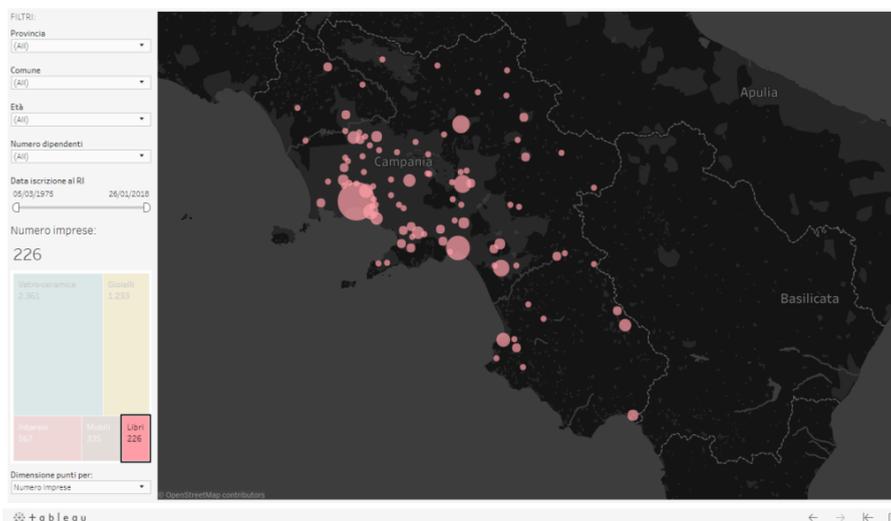


Fig. 6 – Localizzazione geografica delle imprese artigiane in Campania operanti nel settore “libri”

Le aziende sono in gran numero (pari al 34,16 % del totale) operanti da più di 20 anni. Il restante insieme di aziende presenta una maturità quasi uniforme distribuita nelle classi da 0 a 5 anni di attività (16,18 % del totale), da 5 a 10 anni di attività (14,49% del totale), da 10 a 15 anni di attività (15,04% del totale) e infine da 15 a 20 anni di attività (16,03% del totale).

L’andamento delle iscrizioni al registro delle imprese (obbligatorio a partire dal 1° novembre 1996, D.P.R. 7 dicembre 1995, n. 58) è oscillante (Fig. 7).

I settori artigianali mostrano un andamento simile nelle iscrizioni, con un’incidenza nei settori della vetro-ceramica e dei gioielli che negli anni si mantiene superiore a quella degli altri settori.

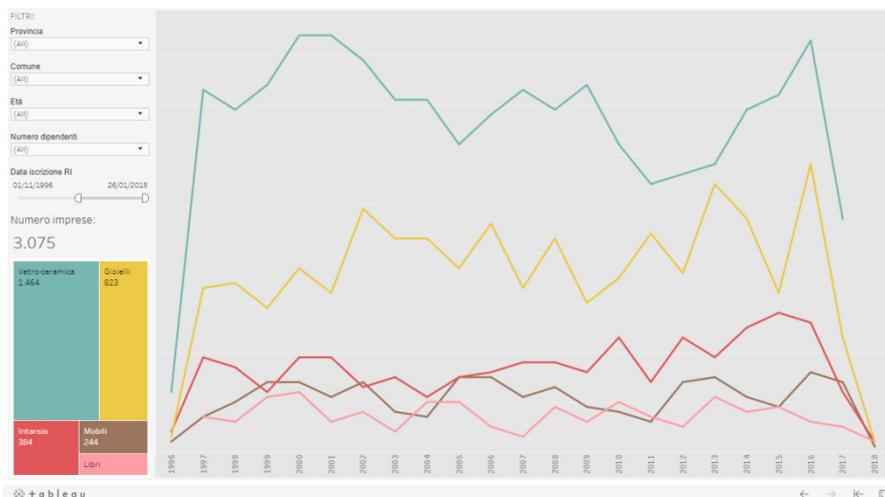


Fig. 7 – Imprese artigiane in Campania per settore di attività e anno di iscrizione al Registro delle Imprese (N.B. intarsio = lavorazione del legno)

I conduttori delle aziende artigiane hanno in prevalenza (77.53%) un'età superiore ai 40 anni. La presenza di conduttori giovani, con un'età inferiore a 40 anni, è invece limitata, pari al 22.47%.

La localizzazione delle aziende i cui conduttori hanno un'età inferiore ai 40 anni appare più concentrata nell'area costiera, a differenza di quella delle imprese con conduttori di età superiore ai 40 anni. (vedi Bisceglia, Ragozini in questo volume). Infine, se si considera il numero di dipendenti, si ha che è quasi pari la percentuale di aziende con un numero di dipendenti minore di tre o maggiore uguale a tre (50,15 e 49,85 rispettivamente). È da notare che per le imprese con meno di tre dipendenti l'andamento delle iscrizioni al registro delle imprese nel tempo è più oscillante rispetto a quanto accade per le imprese con più di tre dipendenti (Figg. 8 e 9).

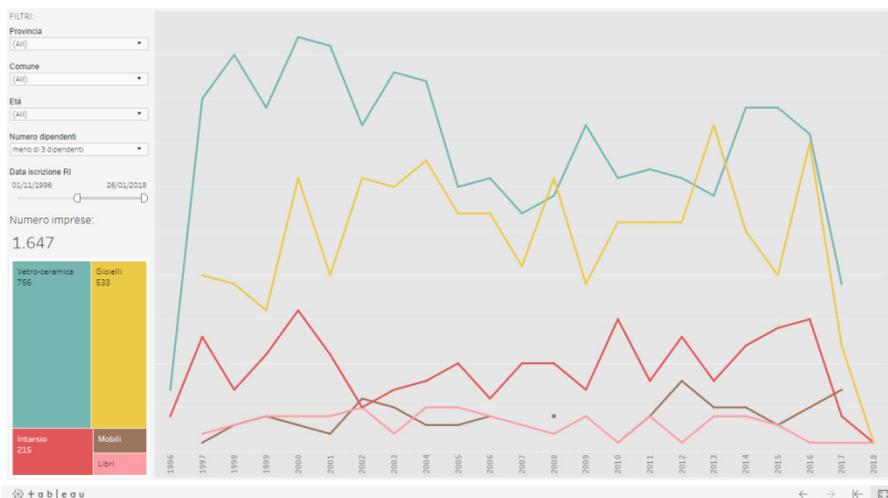


Fig. 8 – Imprese artigiane in Campania con “meno di tre dipendenti” per settore di attività e anno di iscrizione al Registro delle Imprese (N.B. intarsio = lavorazione del legno)

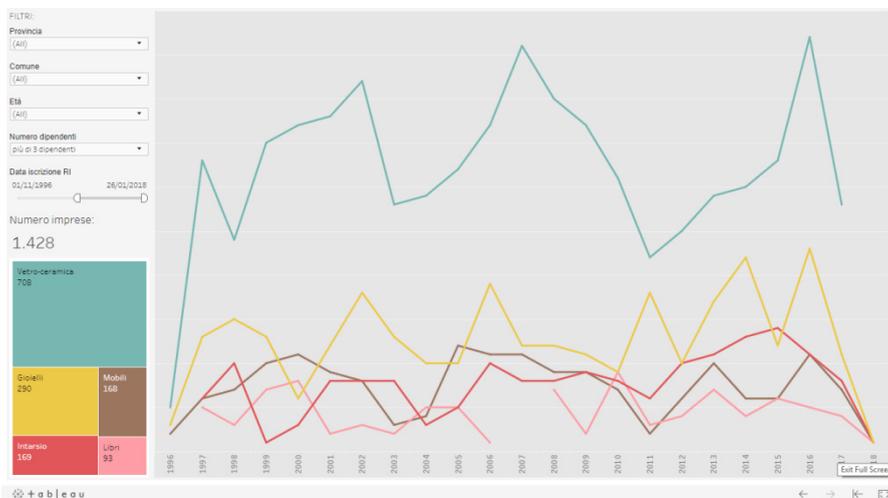


Fig. 9 – Imprese artigiane in Campania con “più di tre dipendenti” per settore di attività e anno di iscrizione al Registro delle Imprese (N.B. intarsio = lavorazione del legno)

Anche se di interesse, per un gran numero di imprese (47,76%) non è stato possibile rilevare il dato sul capitale sociale. Tra le imprese per le quali questo dato è rilevabile, si ha che il 13,60% delle imprese registra valori compresi nelle classi da 10.000 a 50.000 euro e il 12,83% valori compresi tra 5.000 a 10.000 euro.

In conclusione, si può tracciare un profilo per l'azienda artigiana che lascia intuire alcune caratteristiche prevalenti: la concentrazione sul territorio in specifiche aree, una netta specializzazione per le attività di lavorazione del vetro e della ceramica e dei gioielli, una consistenza di capitale medio-bassa, nonostante la discreta maturità delle attività con una presenza sul mercato negli ultimi 20 anni.

1.4. Una mappa dell'artigianato artistico in Campania

Il profilo delle imprese artigiane può dettagliarsi tenendo conto che le informazioni relative alle imprese artigiane campane, contenute nel database sono molteplici e di natura diversa. Si possono sintetizzare a partire dalla mappa (Fig. 10)⁵ considerando le interazioni tra i diversi aspetti (settore di attività, provincia, dimensione del capitale, anni di registrazione dell'azienda, numero di dipendenti ed età del conduttore) che contraddistinguono il comparto.



Fig. 10 – Mappa delle aziende sulla base di: settore di attività, provincia, dimensione del capitale, anni di registrazione dell'azienda, numero di dipendenti ed età del conduttore

⁵ Con l'obiettivo di verificare se ci sia una tipologia possibile, si è proceduto ad una analisi fattoriale seguita da una *cluster analysis* (Kaufman, Rousseeuw, 2009). Nello specifico, data la natura prevalentemente qualitativa dei descrittori delle imprese artigiane e considerata la presenza rilevante di informazioni mancanti, è stata utilizzata una analisi delle corrispondenze multiple con la possibilità di porre alcune modalità in supplementare (si consideri ad esempio che la variabile relativa al capitale sociale presenta poco meno della metà di dato mancanti). I primi due assi fattoriali ottenuti tra mite tale procedura, utilizzando la rivalutazione di Benzecri, spiegano l'82% della variabilità totale

Il primo asse rappresenta chiaramente il fattore di taglia delle aziende, opponendo le aziende con basso capitale, caratterizzate da pochi anni di attività e con artigiani al di sotto dei 40 anni (a sinistra del grafico), alle aziende con un capitale oltre i 250.000 euro operanti da più di 20 anni.

Il secondo asse invece divide le aziende sulla base del settore di attività e rispetto alla collocazione geografica, fornendo una sorta di mappatura dell'impresе artigiane campane. Sul secondo asse, si oppongono, da un lato (in alto a sinistra), le aziende localizzate nelle provincie di Salerno, Avellino e Benevento, maggiormente caratterizzate da settori produttivi come i mobili, la legatoria e i libri e la ceramica, a quelle localizzate nelle provincie di Napoli e Caserta (rispettivamente in basso a destra e a sinistra), operanti maggiormente nel settore dell'intarsio e del gioiello. Si evince inoltre una maggiore presenza nella provincia di Napoli delle aziende più mature, ovvero più grandi e di lunga tradizione.

Poiché l'analisi mette in evidenza la presenza di una struttura di associazione fra le varie categorie, è chiaro che nell'ambito del settore è possibile definire delle tipologie⁶. Si evidenzia così la presenza di sette gruppi (Fig. 13). Nel primo gruppo (Cluster 1), che ammonta a circa il 12%, troviamo le aziende prevalentemente localizzate nel beneventano che lavorano nel settore del legno; sono per lo più piccole imprese con un conduttore non giovane e con una storia aziendale mediamente lunga. Il secondo gruppo (Cluster 2), anche questo pari circa al 12% del totale, aggrega i gioiellieri del casertano in aziende attive da più di dieci anni. È chiaro che in questo caso, questo gruppo è fortemente caratterizzato dalla presenza del TARI' localizzato a Marcianise e, in parte, anche dalla presenza del Consorzio OroMare, sempre a Marcianise. Tali poli nel tempo hanno attratto molti degli orafi presenti nel più tradizionale distretto orafa di Borgo degli Orefici a Napoli e, in parte degli operatori del corallo del vesuviano. Per una disamina di tali fenomeni di delocalizzazione e creazione di reti e nuovi sistemi locali grazie a collaborazioni virtuose fra imprese si vedano i lavori Izzo e Ricciardi (2006), Vinci (2008) e di Acconcia *et al.* (2018), in questo volume. Nella terza classe (Cluster 3) che raccoglie il 39% delle aziende troviamo quelle con capitalizzazione medio bassa operante in vari settori (vetro-ceramica, oreficeria e mobili) localizzati tra Napoli, Avellino e Salerno. Questo gruppo in realtà più ampio e disomogeneo comprende le aziende orafe di Napoli (quelle prevalentemente localizzate a Borgo degli Orefici), i vetro-ceramisti di Napoli e Salerno (prevalentemente localizzati nella penisola Sorrentina che prende entrambe le provincie) e i meno conosciuti ceramisti irpini localizzati prevalentemente tra Calitri e Irpinia d'Oriente, dove è presente la zona di argille

⁶ Si è effettuata attraverso una cluster analysis a partire dall'ispezione del dendrogramma e dall'analisi delle variazioni della varianza tra i gruppi e nei gruppi.

azzurre legata ad una scuola ceramista di antica scuola faentina, e ad Ariano Irpino, dove ci sono le ceramiche tipiche di tradizione osco-sannita, cui è dedicata anche parte del Museo Civico (Giorgio e D'Antuono, 2010). In questo gruppo ricadono anche i presepisti napoletani.

Accanto a questi gruppi di aziende a media capitalizzazione, si ritrova un gruppo pari al 12% del totale che comprende le grandi aziende ad alta capitalizzazione (oltre i 250 mila euro) di lunga tradizione operanti prevalentemente nel settore della vetroceramica localizzati in provincia di Napoli. In questo gruppo si ritrovano le grandi aziende napoletane legate alla produzione delle porcellane di Capodimonte. Altro gruppo piuttosto consistente (circa il 15%) è costituito dalle piccolissime aziende artigiane (con un capitale che non supera i 5000 euro) e che sono presenti nei registri da meno di 5 anni, con artigiani per lo più giovani. In questo gruppo c'è una certa presenza di imprese operanti nel settore del mobile e in provincia di Salerno.

Dall'analisi dei gruppi emerge anche un gruppo (Cluster 6) di artigiani legati al mondo del libro, con una capitalizzazione medio alta, operanti per lo più tra le provincie di Avellino e Salerno.

Infine, si ritrova una classe residuale (Cluster 7), pari circa al 3%, composto da aziende caratterizzate esclusivamente da una capitalizzazione medio alta (tra i 100 mila e i 250 mila euro) con artigiani imprenditori giovani. In questo caso non appare nessun discrimine per localizzazione geografica e tipologia di attività.

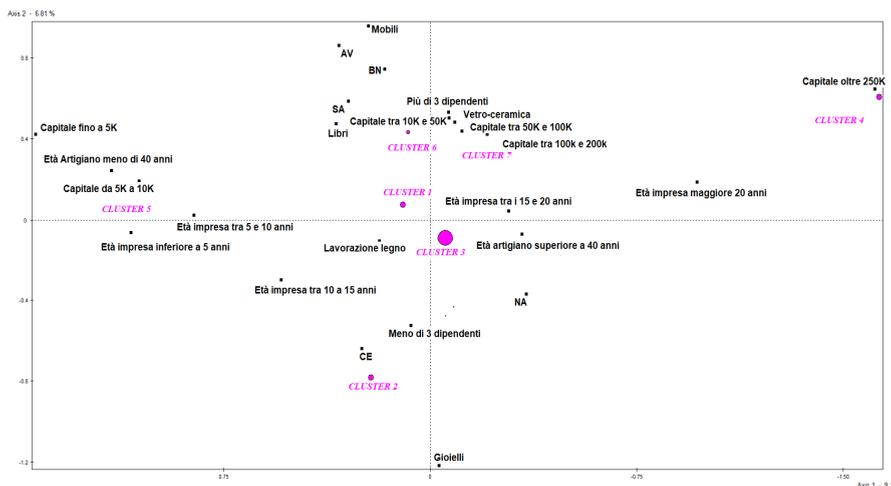


Fig. 11 – Tipologie di aziende e fattori caratterizzanti

1.5. Conclusioni

In conclusione, si può tracciare un profilo per l'azienda artigiana che lascia intuire alcune caratteristiche prevalenti: la concentrazione sul territorio in specifiche aree, una netta specializzazione per le attività di lavorazione del vetro e della ceramica e dei gioielli, una consistenza di capitale medio-bassa, nonostante la discreta maturità delle attività con una presenza sul mercato negli ultimi 20 anni. A contrastare la polverizzazione del settore si evidenziano alcune aggregazioni sotto forma distrettuale che fungono da poli di attrazione per le imprese impegnate in attività simili, innescando fenomeni di delocalizzazione e creazione di reti e nuovi sistemi locali. Specificità si rilevano poi per la presenza di un piccolo un piccolo gruppo di grandi aziende ad alta capitalizzazione di lunga tradizione, che si contrappongono alla maggioranza delle aziende a bassa-media capitalizzazione, e per la presenza di un consistente gruppo di piccolissime aziende artigiane che sono presenti nei registri da meno di 5 anni.

Riferimenti bibliografici

- Acconcia A., Caroleo F.L., Del Monte A., De Iudicibus A., Moccia S. (2019), *La collaborazione nel settore dell'artigianato artistico in Campania: il caso dell'oreficeria*, in *L'artigianato artistico in Campania. Saperi, pratiche e collaborazione in rete per lo sviluppo del territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- Balletta F. (2008), "L'artigianato artistico in Campania fra età moderna e contemporanea", *Rivista di storia finanziaria*, 20, pp. 57-83.
- Bisceglia A., Ragozini G. (2019), *Differenze generazionali nel settore dell'artigianato artistico in Campania*, in *L'artigianato artistico in Campania. Saperi, pratiche e collaborazione in rete per lo sviluppo del territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- Giorgio M., D'Antuono M. (2010), *Le fornaci da ceramica di Ariano Irpino (AV): proposte di conoscenza e recupero di una tradizione che ha attraversato i secoli*, in Atti (pp. 219-230). All'insegna del giglio.
- Gosetti G., Bordato E. (2012), *Lavoratori e impresa artigiana: tra qualità della vita lavorativa e nuovo modello di contrattazione*. Quaderni di ricerca sull'artigianato, 61, pp. 31-63.
- Istat (2011), *Censimento dell'industria e dei servizi*, Istat, Roma.
- Izzo F., Ricciardi A. (2006), *Relazioni di cooperazione e reti di imprese: il caso della Campania*, Vol. 448, FrancoAngeli, Milano.

- Kaufman L., Rousseeuw P.J. (2009), *Finding groups in data: an introduction to cluster analysis*, Vol. 344, John Wiley & Sons.
- Vinci I. (2008), “Delocalizzazione produttiva ad effetti territoriali complessi: il caso del Contratto di Programma Tarì Industriale”, *Rivista di Economia e Statistica del Territorio*.

1.6. Appendice

1.6.1. Tool interattivo per la localizzazione e l’analisi delle imprese dell’artigianato artistico in Campania

<http://www.datafactorylab.it/works/ricart/>
<http://www.datafactorylab.it/works/ricart/space.html>
<http://www.datafactorylab.it/works/ricart/time.html>

Il progetto del tool ha previsto l’elaborazione di una serie di visualizzazioni e di routine di interazione che potessero di volta in volta fornire approfondimenti differenti sulla realtà osservata. Si è deciso dunque di lavorare su due dimensioni principali, sulle quali fondare il sistema di rappresentazione delle informazioni: la dimensione spaziale e la dimensione temporale. Altra caratteristica ritenuta necessaria ai fini dello sviluppo di un tool efficace era la presenza di strumenti per filtrare e selezionare le informazioni in maniera dinamica.

Seguendo un approccio metodologico consolidato nel campo dell’*Information Design* e della *Data Visualization*, si è deciso di procedere secondo il modello definito da Shneidermann (1996) come *Overview first, zoom and filter, then details-on-demand*. Secondo questo modello, che utilizza un approccio *User-Centered* alla progettazione, la visualizzazione viene progettata secondo un percorso che presenta all’osservatore in prima battuta l’insieme dei dati nel loro complesso, in modo tale da lasciar emergere visivamente *pattern* e con figurazioni di alto livello nei dati, e successivamente, lascia l’utente (che in questo caso possono essere ricercatori, artigiani, stakeholders, ecc.) libero di interrogare visualmente i dati attraverso operazioni di *zoom*, di selezione, di filtro. Infine, i dati possono essere esplorati a livello ancora più granulare selezionando i singoli data-points attraverso l’interfaccia. Inoltre, l’interfaccia è stata progettata utilizzando un sistema di visualizzazioni multilivello e interconnesse, in cui ad una visualizzazione principale, se ne affianca una secondaria dinamicamente collegata alla prima; questa seconda visualizzazione, oltre a fornire informazioni ulteriori sul *dataset*,

funge anche da legenda dinamica e da filtro interattivo per la visualizzazione primaria.

Dal punto di vista delle tecnologie utilizzate si è optato per la scelta di strumenti open e basati sul web. In particolare, per il *data-wrangling*, la rifinitura e il pre-processing necessari per rendere il dataset pronto per essere elaborato dai software di visualizzazione, sono state utilizzate le seguenti piattaforme: *OpenRefine* per il *preprocessing* dei dati; *Google geocoding API* per il *geo-tagging* dei dati. Per quanto riguarda la *data visualization* è stato utilizzato il software Tableau Public, scelto in particolar modo per la caratteristica di essere estremamente flessibile e ben congegnato per l'exportazione dei risultati in formato adatto alla costruzione di un prodotto interattivo per il web.

1.6.2. Funzionalità e modalità di utilizzo

Entrando nel dettaglio, il tool è dunque organizzato intorno a due viste principali, denominate *RICART_space* e *RICART_time*.

Per quanto riguarda la prima, Ricart space, l'interesse primario era quello di mostrare la distribuzione geografica delle aziende censite, tenendo però anche contemporaneamente conto di altre dimensioni presenti nel dataset, quali la data di iscrizione alla Camera di Commercio, il settore e il capitale. Si è dunque optato come metodo di visualizzazione primario per una *proportionalsymbolmap*, tramite cui, oltre alla localizzazione delle aziende sulla mappa geografica, rendere visibili mediante altre *visualcues* (colore, dimensione dei simboli) le dimensioni aggiuntive.

Il primo passo per l'implementazione del progetto è stato quello di effettuare il geo-tagging dei dati. Il dataset originario, infatti, forniva l'indirizzo delle aziende e non le loro coordinate (latitudine e longitudine). Per questo punto si è proceduto al *geo-coding* dei dati attraverso uno *script* realizzato *ad-hoc* che, sfruttando l'accesso pubblico alla *Google geocoding API*, ha permesso di ottenere per ogni singolo data-point le coordinate necessarie per l'elaborazione della mappa.

A questo punto si è potuto procedere al primo passaggio di visualizzazione geografica. Si è deciso di aggregare i dati al livello dei comuni, che, dunque, sono rappresentati come dei cerchi all'interno della mappa.

Nell'immagine i cerchi indicano i comuni all'interno dei quali le aziende sono localizzate. La dimensione dei cerchi è proporzionale al numero di aziende registrate in quello specifico comune. Il colore, invece, rappresenta il settore di attività delle imprese.

Per quanto riguarda le possibilità di interazione, la visualizzazione è dotata di una serie di filtri e possibilità di selezione, presenti in una colonna dedicata specificamente a queste funzioni. I filtri permettono di esplorare il dataset seguendo diversi percorsi e livelli di approfondimento. I primi due filtri sono dedicati al livello geografico di dettaglio (Provincia o Comuni); selezionandoli è possibile restringere la visualizzazione al livello desiderato. Il terzo filtro consente, invece, di assegnare la dimensione dei cerchi di volta in volta a due variabili: il numero di imprese presenti nello specifico comune, oppure la somma del capitale delle aziende presenti. Il quarto filtro è uno *slider* che permette di selezionare solo le aziende registrate alla camera di commercio all'interno dell'intervallo temporale desiderato. Il quinto filtro permette di filtrare le aziende in base al possesso (o meno) di un indirizzo e-mail.

Un discorso a parte merita il sesto filtro. Si tratta in realtà di un'altra visualizzazione – la visualizzazione secondaria cui si faceva riferimento sopra – realizzata con il metodo della *treemap*. L'area rettangolare è suddivisa dinamicamente in rettangoli proporzionali rispetto ad una variabile determinata. In questo caso l'area dei rettangoli interni è proporzionale al numero di imprese registrate per settore di attività. Si tratta di un altro sguardo sui dati, che mette in risalto un'altra prospettiva, diversa ma complementare rispetto a quella geografica. Questa visualizzazione secondaria funziona inoltre da legenda e da filtro dinamico per la visualizzazione primaria.

Selezionando uno dei quadranti è infatti possibile filtrare sulla mappa solo le aziende appartenenti al settore di attività desiderato. Combinando i filtri tra loro è possibile andare ad esplorare il dataset fino a un livello di dettaglio molto specifico. Ad esempio (nell'immagine sotto): solo le aziende del settore di lavorazione del libro nella provincia di Caserta.

La seconda vista, *RICART_time*, dà, invece, maggiore risalto alla dimensione temporale dei dati. In questo caso si è optato, come metodo di visualizzazione, per un *multi-line chart*. L'asse orizzontale indica l'anno di iscrizione alla Camera di Commercio, l'asse verticale il numero di iscrizioni. Le singole linee rappresentano lo specifico settore di attività. In questo modo è possibile analizzare e confrontare i trend di iscrizioni tra i diversi settori. Anche in questo caso la presenza di filtri multipli consentirà la selezione e l'esplorazione di regioni specifiche del dataset.

Il *tool* così composto permette, dunque, numerose possibilità di esplorazione interattiva dei dati. Attraverso di esso è possibile operare confronti tra settori, territori e periodi determinati: alternando le due viste (*time* e *space*) e lavorando sui filtri e le selezioni dinamiche tutti i soggetti interessati possono ricavare uno sguardo sui dati sia generale sia dettagliato. Il *tool* così realizzato è infine ottimizzato per essere diffuso e reso fruibile attraverso il

web. L'interfaccia grafica infatti è già pronta per essere collocata all'interno di una pagina *html* visualizzabile mediante un qualsiasi *browser* (IE, Chrome, Firefox, Safari, ecc..) direttamente dall'utente finale. Il software utilizzato, Tableau Public, permette infatti di esportare il prodotto realizzato pronto per l'incorporazione su qualsiasi pagina web senza costi aggiuntivi di sviluppo. Si tratta, dunque, di un tool dinamico e flessibile adatto tanto a scopi conoscitivi e di approfondimento quanto alla comunicazione e alla diffusione dei risultati della ricerca.

2. DIFFERENZE GENERAZIONALI NEL SETTORE DELL'ARTIGIANATO ARTISTICO IN CAMPANIA

di Antonietta Bisceglia e Giancarlo Ragozini

2.1. Introduzione

Il lavoro artigiano si presenta come uno dei tratti distintivi della cultura e dell'economia italiana. Sebbene venga riconosciuto il peso e il valore culturale di un *saper fare manuale* ancora radicato, un certo imbarazzo si percepisce nel declinare al futuro l'eredità dei mestieri artigiani italiani (Micelli S., 2001).

A tal proposito, Bagnasco (1996) ricorda come, fino alla fine degli anni Sessanta la persistenza dell'artigianato e della piccola impresa sia stata percepita come un ritardo da superare. Tale concezione, però, è stata scardinata a partire dalla crisi petrolifera di quegli anni, in cui il dinamismo dell'imprenditoria minore si è mostrato particolarmente adatto a cogliere le esigenze di flessibilità del momento. La diffusione dell'artigianato e della piccola impresa in regioni economicamente attive dell'Italia settentrionale e centrale, ha così contraddetto, nei fatti, l'associazione dell'imprenditoria minore con l'idea di arretratezza economica (Ambrosini, 1999).

Oggi, tuttavia, il settore artigiano lamenta scarsa attrattiva verso i giovani e difficoltà di ricambio generazionale; sempre più imprenditori del comparto, al momento del ritiro, sono costretti a cessare la propria attività per mancanza di successori sia all'interno che all'esterno della linea familiare. Ma quali sono le ragioni per le quali i giovani non vogliono intraprendere più questa carriera?

Il dato certo è che tra i giovani si sia diffusa l'idea che la formazione orientata al lavoro artigiano, presupponga una rinuncia alle opportunità di confronto internazionale e di mobilità sociale, nonché una rosa di *chance* di gran lunga inferiore rispetto a quella offerta da una formazione intellettuale (Micelli S., 2001).

Al fine di tracciare il panorama dell'artigianato artistico in Campania in termini generazionali, evidenziandone eventuali differenze territoriali, nei paragrafi successivi saranno tracciate le principali caratteristiche dell'imprenditoria artigianale artistica regionale relativamente alla variabile "età del titolare". In particolare, saranno illustrati i risultati emersi dall'analisi esplorativa, condotta sul data-set del registro delle imprese fornito dalla Camera di Commercio di Salerno e aggiornato al mese di gennaio 2018.

2.2. L' anagrafica dell'artigianato artistico in Campania: un confronto nella conduzione under e over 40

Le imprese operanti nell'artigianato artistico a conduzione giovanile, ossia con a capo un titolare di età compresa tra i 20 e i 39 anni, in Campania al 26 gennaio 2018 rappresentano circa il 22% (N=1061) dell'universo delle imprese artigianali regionali operanti in questo settore di attività (N=4722); e si concentrano principalmente nelle provincie di Napoli (38,1%) e Salerno (28,7%) (Figure 1, 2, 3 e 4).

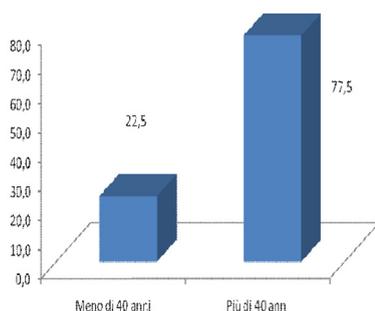


Fig. 1 – Distribuzione % delle imprese artigiane per età del titolare (N. 4722)

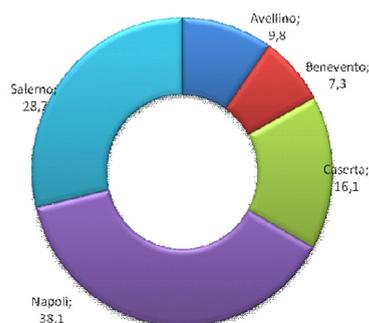


Fig. 2 – Distribuzione provinciale delle imprese artigiane campane con titolare under 40 -(N. 1061)

Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. al /01/2018.

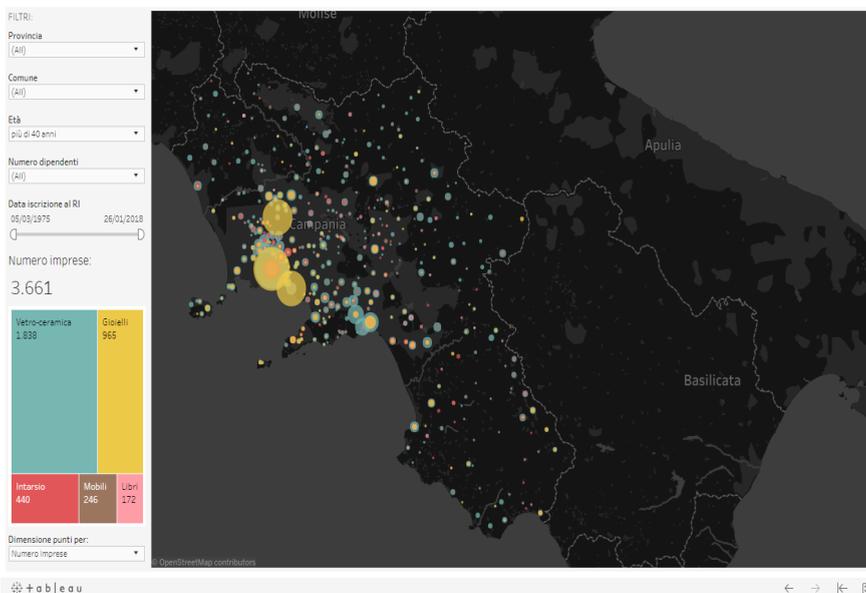


Fig. 3 – Distribuzione delle imprese artigiane campane con titolare under 40. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. al 01/2018. (N.B. intarsio = lavorazione del legno)

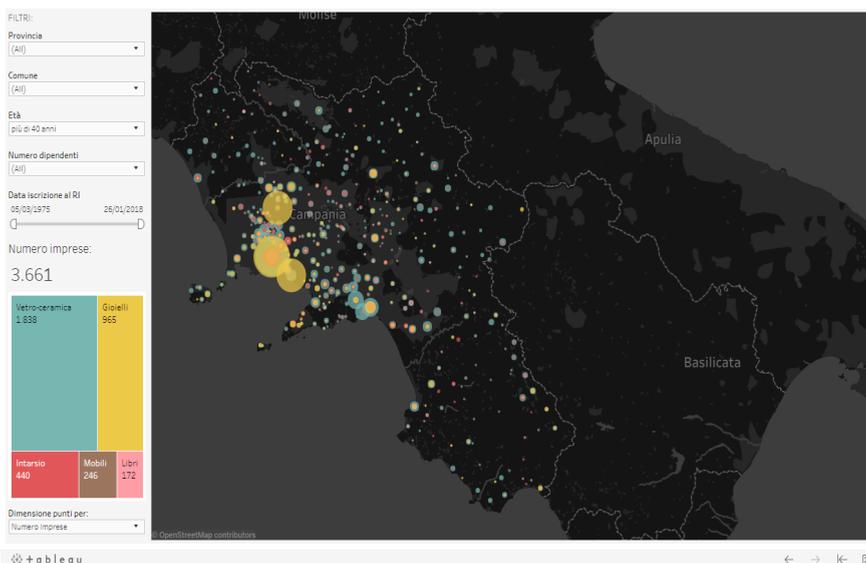


Fig. 4 – Distribuzione delle imprese artigiane campane con titolare under 40. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. 01/2018. (N.B. intarsio = lavorazione del legno)

Ciò che distingue sensibilmente queste imprese è la loro composizione anagrafica. I dati mostrano che nella provincia di Napoli le imprese artigiane con a capo un conduttore *over 40* (N= 3661) sono in quota maggiore, mentre nella provincia di Salerno ad essere in quota maggiore sono le imprese con conduttore *under 40* (N= 1061) (Fig. 5).

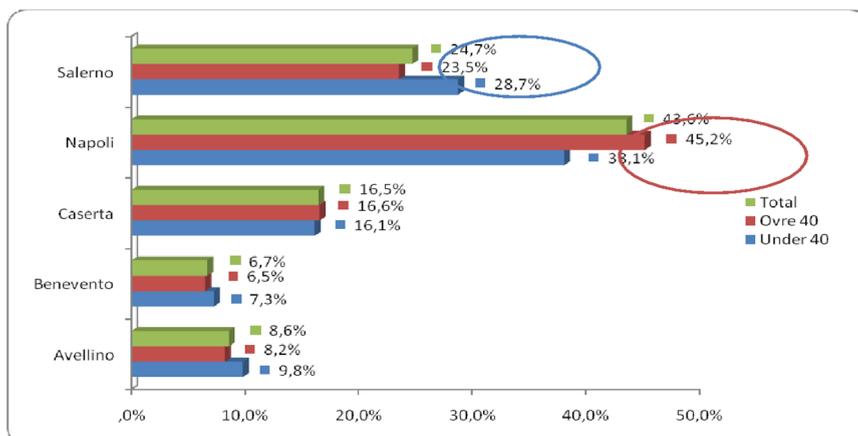


Fig. 5 – Distribuzione provinciale delle imprese per età del conduttore. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. 01/2018.

In generale si tratta di imprese attive sul mercato da oltre 15 anni (n=2370), ma la maggior parte delle imprese artigiane con titolare *under 40* sono attive sul mercato da non più di 10 anni rappresentando, a livello regionale, il 57% delle imprese artigianali a conduzione giovanile (N=1047) (Fig. 6).

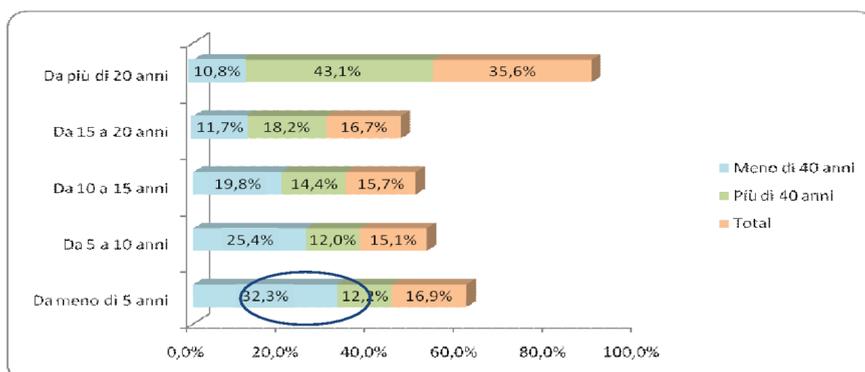


Fig. 6 – Distribuzioni delle imprese per Età in classi di anni. Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. 01/2018

Rispetto al numero di dipendenti, le imprese condotte dagli *under 40* con più di 3 dipendenti sono in quota maggiore rispetto a quelle con meno di 3 dipendenti, (rispettivamente 566 e 465 – Tab. 1). Le imprese guidate dagli *over 40* si caratterizzano, invece, per una quota sensibilmente più alta di aziende artigiane costituite da meno di 3 dipendenti (1873 su 3661, Fig. 7).

Tab. 1 – Distribuzione % delle imprese per numero di dipendenti ed età del titolare. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. 01/2018

| Numero di dipendenti ell'impresa | Età del Titolare | | Totale |
|----------------------------------|------------------|----------------|---------------|
| | Meno di 40 anni | Più di 40 anni | |
| Meno di 3 dipendenti | 495 | 1873 | 2368 |
| | 46,7% | 51,2% | 50,1% |
| Più di 3 dipendenti | 566 | 1788 | 2354 |
| | 53,3% | 48,8% | 49,9% |
| Totale | 1061 | 3661 | 4722 |
| | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

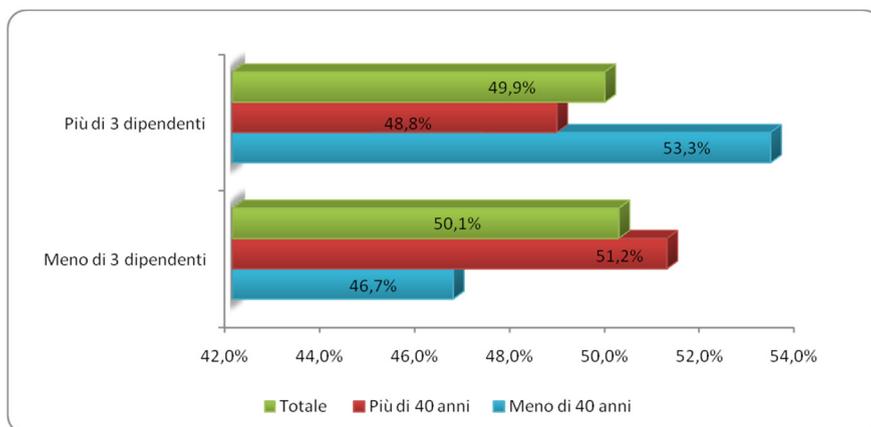


Fig. 7 – Distribuzione % delle imprese per numero di dipendenti ed età del titolare. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. 01/2018

Passando poi all'analisi delle distribuzioni provinciali delle imprese artigiane a conduzione giovanile in relazione al numero di dipendenti (Tab. 2) emerge che, in ordine, nelle provincie di Avellino, Napoli e Caserta la quota delle imprese costituite da più di tre dipendenti è più alta rispetto a quella costituite da meno di tre dipendenti (rispettivamente 64 su 104, 232 su 404 e 97 su 171). Per le imprese artigiane condotte da titolari meno giovani, in ordine sono soprattutto Caserta e Benevento a caratterizzarsi per una quota

più alta di imprese con più di tre dipendenti, (rispettivamente 334 su 606 e 238 su 117).

Tab. 2 – Distribuzione provinciale delle imprese per il numero dei dipendenti ed età del titolare. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. 01/2018

| Età del Titolare | N. dipendenti | Provincia dell'impresa | | | | | Totale |
|------------------|----------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | | Avellino | Benevento | Caserta | Napoli | Salerno | |
| Meno di 40 anni | Meno di 3 dipendenti | 40 38,5% | 40 51,9% | 74 43,3% | 172 42,6% | 169 55,4% | 495 46,7% |
| | Più di 3 dipendenti | 64 61,5% | 37 48,1% | 97 56,7% | 232 57,4% | 136 44,6% | 566 53,3% |
| | Totale | 104 | 77 | 171 | 404 | 305 | 1061 |
| | | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Più di 40 anni | Meno di 3 dipendenti | 157 52,2% | 121 50,8% | 272 44,9% | 861 52,1% | 462 53,6% | 1873 51,2% |
| | Più di 3 dipendenti | 144 47,8% | 117 49,2% | 334 55,1% | 793 47,9% | 400 46,4% | 1788 48,8% |
| | Totale | 301 | 238 | 606 | 1654 | 862 | 3661 |
| | | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

2.3. I settori artistici dell'impresa artigiana regionale: quali differenze?

Per quanto concerne il settore di attività in Campania l'artigianato artistico si caratterizza soprattutto per la lavorazione della vetro-ceramica e dei gioielli, che rappresentano rispettivamente il 50 % e il 25% della produzione artistica campana (Tab. 3).

Tab. 3 – Distribuzione dell'attività di riferimento per età del titolare. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. al 31/01/2018

| Attività di riferimento | Età del titolare | | Totale |
|-------------------------|------------------|---------------|---------------|
| | Under 40 | Over 40 | |
| Lavorazione legno | 12,0% | 12,0% | 12,0% |
| Libri | 5,1% | 4,7% | 4,8% |
| Vetro-ceramica | 49,3% | 50,2% | 50,0% |
| Mobili | 8,4% | 6,7% | 7,1% |
| Gioielli | 25,3% | 26,4% | 26,1% |
| Totale | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| <i>N</i> | 1061 | 3661 | 4722 |

Non si riscontrano particolari differenze fra le imprese artigiane a conduzione giovanile e non; in entrambi i sottogruppi, *under* e *over* 40, la lavorazione della “vetro-ceramica” e dei gioielli si caratterizzano come i settori prevalenti della produzione artigianale artistico nella rispettiva proporzione del 50% e 25% (Tabelle 4 e 5).

Tab. 4 – Distribuzione provinciale delle imprese artigiane per settore di attività condotte dagli *under* 40. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. al 31/01/2018

| Attività di Riferimento | Avellino | Benevento | Caserta | Napoli | Salerno | Totale |
|-------------------------|----------|-----------|---------|--------|---------|--------|
| | 12 | 11 | 21 | 42 | 41 | 127 |
| Lavorazione legno | 1,1% | 1,0% | 2,0% | 4,0% | 3,9% | 12,0% |
| Libri | 2 | 3 | 10 | 22 | 17 | 54 |
| | 64 | 50 | 58 | 164 | 187 | 523 |
| Vetro-ceramica | 6,0% | 4,7% | 5,5% | 15,5% | 17,6% | 49,3% |
| | 11 | 5 | 13 | 30 | 30 | 89 |
| Mobili | 1,0% | ,5% | 1,2% | 2,8% | 2,8% | 8,4% |
| | 15 | 8 | 69 | 146 | 30 | 268 |
| Gioielli | 1,4% | ,8% | 6,5% | 13,8% | 2,8% | 25,3% |
| | 104 | 77 | 171 | 404 | 305 | 1061 |
| Totale | 9,8% | 7,3% | 16,1% | 38,1% | 28,7% | 100,0% |

Tab. 5 – Distribuzione provinciale delle imprese artigiane per settore di attività condotte dagli *over* 40. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. al 31/01/2018.

| Attività di Riferimento | Avellino | Benevento | Caserta | Napoli | Salerno | Totale |
|-------------------------|----------|-----------|---------|--------|---------|--------|
| | 35 | 38 | 70 | 186 | 111 | 440 |
| Lavorazione legno | 1,0% | 1,0% | 1,9% | 5,1% | 3,0% | 12,0% |
| | 26 | 10 | 20 | 62 | 54 | 172 |
| Libri | ,7% | ,3% | ,5% | 1,7% | 1,5% | 4,7% |
| | 181 | 153 | 263 | 708 | 533 | 1838 |
| Vetro-ceramica | 4,9% | 4,2% | 7,2% | 19,3% | 14,6% | 50,2% |
| | 29 | 12 | 27 | 118 | 60 | 246 |
| Mobili | ,8% | ,3% | ,7% | 3,2% | 1,6% | 6,7% |
| | 30 | 25 | 226 | 580 | 104 | 965 |
| Gioielli | ,8% | ,7% | 6,2% | 15,8% | 2,8% | 26,4% |
| | 301 | 238 | 606 | 1654 | 862 | 3661 |
| Totale | 8,2% | 6,5% | 16,6% | 45,2% | 23,5% | 100,0% |

Non si rilevano differenze territoriali neppure relativamente al settore di attività. La distribuzione provinciale delle imprese artigiane nei due sottogruppi *under* e *over* 40 rispecchia proprio la vocazione artistica locale, che vede le province di Napoli e Caserta protagoniste nella lavorazione dei gio-

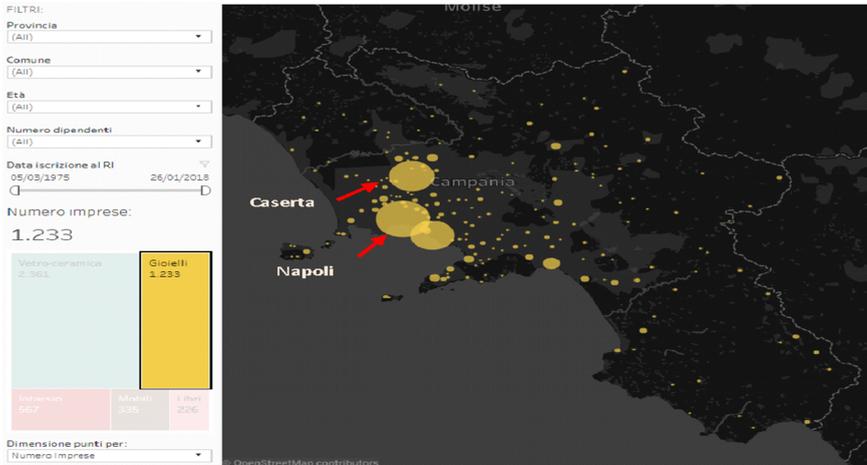


Fig. 9 – Distribuzione delle imprese artigiane nel settore della vetro-ceramica. Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. al 01/2018

La distribuzione del numero dei dipendenti delle imprese per età del conduttore e settore di attività non mostra differenze fra le imprese a conduzione giovanile e non, infatti in entrambe le distribuzioni si evince che la lavorazione dei mobili è il settore di attività che richiede più manodopera e dunque, si caratterizza per un maggior numero di dipendenti. Il settore riguardante, invece, la lavorazione dei gioielli è quello che presenta un livello di dipendenti più basso (Fig. 10).



Fig. 10 – La distribuzione del numero dei dipendenti delle imprese per età del conduttore e settore di attività – (% delle imprese con più di tre dipendenti). Fonte: Nostra elaborazione su banca dati Camera di Commercio di Salerno agg. al 26/01/2018

2.4. Alcune riflessioni conclusive

Il panorama regionale dell'artigianato artistico fin qui descritto non fa altro che confermare il trend nazionale relativi alla progressiva senilizzazione del comparto, nonché alla maggiore contrazione degli imprenditori artigiani under 40. Se da un lato tale tendenza è da rintracciarsi nell'invecchiamento demografico della popolazione italiana, dall'altro deve essere messo in relazione anche con la minore attrazione del comparto artigianale sulle giovani generazioni (D'Agostino, Ferritti, 2006).

Ma quali sono le ragioni della mancata predisposizione dei giovani verso l'imprenditoria artigianale? Bisogna dire che l'imprenditorialità come reazione allo svantaggio e alla mobilità sociale è suscettibile di diverse interpretazioni a seconda se si studia il fenomeno artigiano dalla visuale della realtà meridionale, o da quella centro-settentrionale, oppure nell'ottica della dimensione culturale e formativa.

Alcuni filoni di studio sostengono che il fenomeno in Italia, è il frutto del divario economico che ha sempre caratterizzato le regioni del Settentrione e quelle del Mezzogiorno. Nel Mezzogiorno il lavoro indipendente, infatti, viene interpretato in una prospettiva pauperistica, come una risposta alle difficoltà di accesso all'occupazione salariata, stabile e garantita, mentre nei contesti economici sviluppati dell'Italia centro-settentrionale il lavoro autonomo non è un ripiego, ma una scelta di chi ha aspettative individuali più elevate (Ambrosini, 1999).

Un'altra interpretazione in tal senso ci è fornita dalle analisi condotte da Waldinger, Aldrich e Ward, (1990) sul ricambio della classe dei lavoratori autonomi urbani. Secondo questi studiosi, la mancata predisposizione dei giovani verso l'imprenditoria artigianale, nei contesti economici sviluppati è il frutto dell'incapacità della piccola borghesia indipendente di auto-riprodursi in maniera adeguata. I figli istruiti degli artigiani scoraggiati dall'intraprendere le occupazioni dei loro padri, per i rischi, la fatica fisica e mentale, i luoghi ed orari di lavoro, vedono questo mestiere in un'accezione negativa. Pertanto, mentre per i loro padri l'artigianato ha rappresentato una promozione rispetto ai lavori manuali e salariati della società capitalistica, per i figli esso rappresenta un'occupazione mediocre e non gratificante (Ambrosini, 1999).

Altri, invece, indipendentemente dalla prospettiva di studio, interpretano le ragioni di tale atteggiamento come l'esito di un processo di destrutturazione che, alcuni governi che nel pretesto di riequilibrare la giustizia sociale, hanno operato in tutto il comparto delle scuole professionali. In particolare, nella costruzione di un sistema scolastico che ha azzerato il valore dei per-

corsi che preparavano alle professioni artigiane e ha così contribuito ad aumentare la quota di potenziali “disoccupati intellettuali” (Bramanti, 2012).

Il mondo artigiano non deve essere percepito, in particolare dai più giovani, come un ripiego, come un mondo di meno rispetto al mondo delle grandi organizzazioni e del terziario avanzato ma come approccio alla realizzazione di manufatti e servizi (Pirola, Fea, 2007). È opportuno, quindi, identificare le potenzialità dell’artigianato quale ambito produttivo di sviluppo, cogliere le specificità territoriali per implementare nuove politiche per l’occupazione giovanile, che puntino anche al supporto del ricambio generazionale in questo settore di attività.

Riferimenti bibliografici

- Agenzia delle Entrate, Direzione Regionale della Campania (a cura di) (2006), *L’arte orafa nel tempo*.
https://campania.agenziaentrate.it/sites/campania/files/public/documentazione/guide/2006/dr_campania_staff_guida_061012_partecipazione_tari_mostra_2006_arte_orafa_nel_tempo.pdf.
- Ambrosini M. (1999), “Nuovi attori tra economia e società: i giovani artigiani”, *Studi di sociologia*, 369-402.
- Bagnasco A. (1996), *L’Italia in tempi di cambiamento politico*, il Mulino, Bologna.
- Bramanti A. (2012), *Artigiani e politiche: una metafora dell’Italia che potrebbe farcela*, Quaderni di ricerca sull’artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca sociale dell’Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA, a cura del Centro Studi Sintesi.
- D’Agostino L., Ferritti M. (2016), *Passaggio generazionale, artigianato e giovani. Una sfida per le politiche attive del lavoro*, in “Osservatorio Isfol”, VI (2016), n. 1-2, pp. 35-52. <http://isfoloa.isfol.it/xmlui/handle/123456789/1265>.
- Micelli S. (2001), *Futuro artigiano: L’innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.
- Pirola F., Fea D. (2007), *Le diverse forme dell’alternanza e dell’apprendistato in Lombardia*, in Rassegna Autonomia Scolastica (www.autonomiascolastica.it).
- Waldinger R.D., Aldrich H., Ward R. (eds.) (1990), *Ethnic entrepreneurs. Immigrant business in industrial society*, Sage Publication, entrepreneurs.

3. GLI ARTIGIANI TRA CRISI E DESIDERIO DI SVILUPPO

di Sara Corradini, Ada Mancuso, Ilaria Primerano, Laura Prota
e Marco Serino

3.1. Introduzione

La valenza economica e culturale che l'artigianato produce nello sviluppo dei territori, valorizzando identità e tradizioni locali nello spazio competitivo globale (Micelli, 2011), ha avuto sempre maggiore riscontro nel corso degli ultimi anni; anni in cui il lavoro artigiano è stato al centro di numerosi dibattiti e riflessioni (Sennett, 2008; Garibaldo, Grandi, 2007), anche alla luce degli effetti che la crisi economica ha avuto sul tessuto produttivo nelle diverse aree del Paese.

In tale cornice, va osservato che una lavorazione si può definire appartenente alla sfera dell'*artigianato artistico* quando fa leva sulla creatività e sull'ideazione di modelli (Gordini, Rancati, 2014) e non si affida esclusivamente all'abilità tecnica e a modelli routinari propri dell'artigianato. La capacità di rinnovamento e la creatività individuale che contraddistinguono questo tipo di produzione da quello di massa ha rafforzato nell'immaginario collettivo l'idea che il lavoro artigianale porti alla definizione di un prodotto caratterizzato da unicità, singolarità: "etichettare" un manufatto come frutto di una composizione di stampo artigianale, percepita sul mercato come una forma di produzione culturale, descrive un passaggio rilevante nel rapporto tra mondo artigiano e processi industriali, e questo appare ancor più vero per l'artigianato artistico.

Il settore, ad oggi, si trova di fronte ad un difficile percorso: continuare a rappresentare gli antichi mestieri, le antiche tradizioni, riproducendo valori consolidati nell'ambito di un continuo processo creativo, e al contempo alimentare processi di innovazione. Le nuove direttrici di sviluppo potrebbero essere colte, dunque, nella capacità delle imprese di coniugare tradizione e innovazione: l'artigianato artistico ancor più delle altre forme di artigianato

sembra essere chiamato a far leva sull'innovazione per reinterpretare i modelli tradizionali e quindi creare nuovi valori per la domanda (Corradini, 2017). La capacità di sviluppo delle imprese dell'artigianato in generale e di quello artistico in particolare è, pertanto, strettamente connessa alla combinazione armonica del sapere locale con le conoscenze codificate (Segenberger *et al.*, 1997) e cresce ancor più in quelle imprese capaci di cogliere le opportunità offerte dal progresso tecnologico e organizzativo ed in cui ci si muove verso network collaborativi.

Va evidenziato che la crisi finanziaria degli ultimi anni ha contribuito ad amplificare alcune delle debolezze strutturali del settore; ciò pone con forza l'esigenza di un'accelerazione nel rinnovamento organizzativo, che parta anche dai cambiamenti strutturali avvenuti nei mercati nazionali ed internazionali, per auspicare un rilancio dell'artigianato artistico nel suo complesso. Infatti, se da un lato vi è, in questi ultimi anni, un incremento di consumi legati a produzioni industriali e di basso valore artistico-artigianale, dall'altro vi è un ritorno a valori riconducibili al patrimonio storico-culturale del territorio, che il consumatore prende sempre più in considerazione nelle sue scelte di acquisto. Questo ritorno è da ascrivere al profondo legame che le attività connesse all'artigianato artistico locale hanno con il patrimonio storico e artistico del Paese (Corradini, 2017).

A partire da tali premesse, in questo capitolo si proverà a fare luce sulle caratteristiche che connotano oggi il settore nella regione Campania. In Campania, regione in cui si è svolto il progetto Ricart¹ dal quale prende avvio questo lavoro, l'artigianato artistico è contraddistinto da un sistema molto rarefatto, in cui si assiste ad una decisa prevalenza di piccole e microimprese, nella maggior parte dei casi caratterizzate da una conduzione di tipo familiare. Le diversità territoriali regionali implicano poi anche specificità culturali, con un particolare riferimento a Napoli e al suo centro storico. Nel napoletano l'organizzazione territoriale dell'artigianato artistico presenta caratteristiche di localizzazione più vicine al concetto di distretto industriale per la concentrazione di attività produttive in determinate aree (Balletta, 1991; 2002).

L'analisi sarà condotta osservando anche il grado di innovazione nelle piccole e microimprese (che in caso positivo rimettono in discussione i modelli tradizionali in contesti organizzativi di piccole dimensioni), analizzando

¹ Progetto Ricart "Rete innovativa di collaborazione dell'artigianato artistico in Campania" (1° gennaio 2015 – 31 maggio 2016) – POR CAMPANIA FESR 2007-2013-Asse 2 Obiettivo Operativo 2.1. Si è scelto di delimitare il settore dell'artigianato artistico ad un'area circoscritta: *settore ceramico, del vetro, della pietra, della lavorazione del legno, dei gioielli, del corallo, della legatoria.*

le resistenze al cambiamento, la propensione all'innovazione ed esaminando la presenza o meno di rapporti collaborativi tra le aziende.

Il complesso dei risultati dell'analisi permetterà di fare luce sulle condizioni in cui si trova oggi il settore dell'artigianato artistico in Campania contribuendo così al dibattito sull'artigianato in Italia, in cui, se da un lato viene riconosciuto il peso culturale ed il valore del saper fare manuale proprio dell'artigianato, dall'altro, si percepisce una difficoltà nel declinare al futuro un'eredità, quella dei mestieri artigiani italiani, sentita da molti come ingombrante.

3.2. Le indagini sviluppate e i risultati

3.2.1. Considerazioni generali

Per analizzare il quadro dell'artigianato artistico in Campania, sono state condotte nel biennio 2014-2016 tre indagini sul campo. La prima è stata una indagine esplorativa (una *survey* che ha utilizzato una metodologia cawi) svolta al fine di mettere a punto uno strumento (questionario) da utilizzare in una successiva indagine rivolta ad un campione probabilistico di aziende. A queste due indagini quantitative è stata poi affiancata una indagine qualitativa costituita da un insieme di interviste a testimoni privilegiati (in appendice sono riportate le note esplicative e metodologiche per il complesso delle indagini).

Le differenti indagini condotte sull'artigianato artistico campano ci restituiscono un settore che appare piuttosto debole, nonostante le sue grandi potenzialità. L'artigianato artistico ha notevolmente risentito del lungo periodo di crisi iniziato nel 2009, ma anche della distanza che separa le sue dinamiche produttive da quelle degli altri settori produttivi che hanno introdotto innovazioni tecnologiche e organizzative. Dai risultati delle indagini emerge chiaramente la necessità che hanno gli artigiani di affrontare i cambiamenti del mercato cercando, al tempo stesso, di conservare le peculiarità del proprio mestiere, quali l'unicità delle proprie creazioni, la ridotta dimensione dell'impresa e le tecniche di lavorazione, prevalentemente manuali. Spesso è stato sottolineato dagli intervistati lo scarto evidente, legato ai maggiori costi a loro carico, ritenuti ormai pressoché insostenibili, tra la propria attività e quella della grande produzione standardizzata (in particolare quella cinese insediatasi nel mercato italiano dell'oggettistica).

Dall'analisi dei questionari raccolti è stato possibile delineare un quadro sufficientemente dettagliato dell'assetto dell'artigianato artistico in Campania rispetto alle differenti dimensioni analizzate: dalle caratteristiche generali

alle principali linee evolutive del settore, passando per la congiuntura economica del settore e le strategie adottate per affrontare la crisi, il posizionamento strategico delle imprese, le strategie di formazione, l'utilizzo del web e la creazione di network d'azienda.

In linea generale, l'analisi delle caratteristiche strutturali, organizzative e strategiche delle imprese evidenzia una notevole somiglianza negli assetti e nei meccanismi relazionali attuati dalle aziende. Le piccole imprese artigiane tendono a sfruttare il *know-how* acquisito nel tempo basandosi su saperi taciti locali (conoscenza dei materiali, delle lavorazioni, dei processi tecnico-creativi), sulla capacità di rispondere alle esigenze dei clienti locali e sulla competenza relazionale. Tali aziende mostrano una condotta imprenditoriale poco aperta alle sfide internazionali e poco propensa ad attivare processi di innovazione e di differenziazione. Una problematica chiaramente emersa riguarda la necessità di espansione delle imprese artigiane, troppo spesso dotate di scarse risorse finanziarie, a volte talmente esigue da non riuscire a reggere un confronto concorrenziale oltre i propri confini geografici e/o settoriali. La crescita è frenata anche da altri fattori da non sottovalutare: la scarsa capacità imprenditoriale degli artigiani, poco attenti alle nuove tecnologie e alle possibili collaborazioni; la dimensione delle imprese, prettamente familiari, e la conseguente incapacità di delegare; la paura di aprirsi a finanziamenti esterni e l'incapacità di espandersi sui mercati internazionali.

Inoltre, per quanto concerne le attività di promozione e valorizzazione della propria attività, le imprese dell'artigianato artistico campano si sono mostrate molto interessate alle nuove tecnologie dell'informazione, come evidenziato dalla loro presenza online mediante l'utilizzo del sito internet aziendale e dei principali social network, sebbene non credano a pieno alle potenzialità di tali canali.

In sintesi, i risultati delle indagini restituiscono un quadro di ditte individuali o aziende di microdimensioni, molto destrutturate a livello organizzativo, che si rivolgono ad una clientela caratterizzata prevalentemente da pochi investitori specializzati provenienti dalle aree limitrofe e alle prese con una concorrenza principalmente locale. Questi elementi di base, caratteristici della maggior parte delle imprese nel campione, si ripercuotono negativamente sulla capacità di networking delle imprese stesse che, infatti, si trovano da sole ad affrontare le sfide di mercato. Sono poche le imprese in grado di fare rete e di avvalersi di collaborazioni esterne e che, in ogni caso, mostrano un sistema di relazioni locale e poco formalizzato.

Le analisi effettuate evidenziano l'assenza di una strategia di innovazione generalizzata nel sistema dell'artigianato artistico della Campania. Il modello produttivo, infatti, appare ancorato alla logica tradizionale della bottega

artigiana, con uno scarsissimo livello di integrazione tra le diverse imprese. Anche la modalità di accesso alla formazione, che vede la famiglia e i rapporti interpersonali fungere da canali pressoché esclusivi, rappresenta uno degli ulteriori ostacoli alla progressiva modernizzazione del sistema produttivo.

Le interviste ai leader di settore confermano quanto emerso dall'analisi dei questionari. L'artigianato artistico si presenta come un settore che potrebbe essere fondamentale per l'economia campana, ma appare eccessivamente frammentato sul territorio. Il settore è stato messo a dura prova dalle trasformazioni economiche che nell'ultimo decennio hanno colpito il nostro Paese, che vanno dalla crisi economico-finanziaria al declino dimensionale delle grandi unità produttive. In generale, gli intervistati hanno espresso evidenti perplessità su temi quali innovazione, internazionalizzazione, formazione e collaborazione tra le aziende.

Come punti di forza comuni a tutti i settori considerati nel corso del progetto Ricart sono visti la tipicità delle antiche tecniche di lavorazione dei prodotti, l'unicità e la qualità dei prodotti stessi, la creatività dell'artigiano e la cura dei propri clienti, generalmente estimatori delle opere manuali. Questi elementi di competitività sono contrastati però dalla presenza di forti barriere, legate all'onerosità dei processi e all'assenza delle istituzioni, che impediscono la definizione di strategie di internazionalizzazione e l'introduzione di innovazioni. Uno degli ostacoli principali per l'artigianato artistico appare legato ai meccanismi di finanziamento, avvertiti dai leader di settore come un forte impedimento allo sviluppo della propria attività a causa della burocratizzazione delle procedure di accesso al credito. L'assenza di agevolazioni fiscali frena gli investimenti in ricerca e sviluppo e, quindi, l'introduzione di innovazioni nella propria attività. Anche la mancanza di una licenza artigiana e la conseguente scarsa valorizzazione delle proprie attività sul territorio sono percepite dagli intervistati come un forte limite per lo sviluppo del settore dell'artigianato artistico.

Un ulteriore elemento da non sottovalutare, comune a tutti gli ambiti dell'artigianato artistico, è la natura consortile dell'associazionismo che, pur non rientrando tra i punti di forza del settore, è riconosciuto dagli artigiani come un limite ed un'opportunità allo stesso tempo. Infatti, se da un lato la concorrenza, molto sentita tra gli artigiani operanti nello stesso ambito, determina una scarsa propensione degli stessi alla collaborazione, dall'altro la necessità di entrare a far parte di una rete di collaborazione è dettata da fattori quali la compresenza sul territorio, la possibilità di effettuare investimenti congiunti e, quindi, di abbattere i costi. Pur riconoscendo l'importanza di far parte di una rete per superare la profonda crisi economica che attanaglia il settore,

difficilmente però le aziende artigiane sono unite da legami di tipo commerciale, piuttosto le loro relazioni sono riconducibili alla filiera produttiva.

3.2.2. L'impatto della crisi economica sul settore dell'artigianato artistico

I risultati dell'indagine campionaria suggeriscono che nell'analisi del settore dell'artigianato artistico non si può prescindere dal dato morfologico di base legato alle caratteristiche strutturali delle aziende, per dimensioni e fatturato. Di fatto si tratta di una struttura organizzativa elementare, caratterizzata dalla forte presenza di ditte individuali e microimprese, con un basso grado di articolazione e un fatturato generalmente inferiore ai 100.000 euro annui.

Questi dati denotano una certa debolezza strutturale del sistema e in parte dipendono dalla crisi economica che, a partire dal 2008, ha pesantemente ridimensionato l'attività economica dell'intero Paese e, quindi, della regione Campania. Facendo riferimento all'ultimo triennio precedente all'indagine (2011-2014), si nota che tra il 2011 e il 2014 il fatturato del 55% del campione è drasticamente diminuito, portando molte botteghe alla chiusura. Nel 30% dei casi la crisi ha comportato l'effettivo licenziamento di personale. Solo il 13% degli artigiani intervistati è riuscito ad avere un fatturato positivo nello stesso periodo. Anche gli investimenti sono rimasti stagnanti. Solo il 21% del campione ha intrapreso investimenti produttivi nel periodo considerato.

Oltre che la congiuntura economica generale, altri fattori ritenuti dagli intervistati influenti per lo stato del settore sono la concorrenza dei prodotti industriali e/o provenienti dall'estero – e in particolare dalle economie in via di sviluppo – e la mancanza di tutela e promozione dell'artigianato locale. Solo in minima parte gli artigiani attribuiscono il calo del settore alla concorrenza locale. Per fronteggiare la crisi, gli artigiani dichiarano di aver intrapreso differenti strategie. In particolare, buona parte degli artigiani ha già avviato un'iniziativa di razionalizzazione dell'attività per ridurre i costi e aumentare la produttività. Altri interventi realizzati in tal senso riguardano l'intensificazione degli investimenti in innovazione e/o tecnologia, il consolidamento delle attività di integrazione con altre imprese o la ridefinizione della propria strategia commerciale.

È significativo infine che il 20% degli intervistati abbia dichiarato che l'unico modo per uscire dalla crisi è quello di fare rete. Dalle risposte degli artigiani intervistati si evidenzia, infatti, una visione molto coerente che vede la bottega come laboratorio aperto e condiviso da diverse maestranze in collaborazione, connesso con il pubblico sia locale che virtuale. Gli artigiani

però riconoscono che questa visione innovativa necessita di un attivo ed efficace coinvolgimento delle istituzioni, al fine di orchestrare la rete e di renderla inclusiva e trasparente. I singoli artigiani sono troppo dispersi sul territorio o troppo coinvolti nel loro specifico contesto locale per poter farsi promotori di una simile iniziativa.

3.2.3. Concorrenza e competitività delle imprese dell'artigianato artistico campano

Il settore dell'artigianato artistico in Campania è molto vario e comprende aziende di diversa scala. Dall'indagine campionaria effettuata emerge chiaramente come la produzione dell'artigianato artistico campano si rivolga quasi esclusivamente a un numero ristretto di clienti, con una netta prevalenza di clienti provenienti da località limitrofe alla sede artigiana (66,3%). Una minore percentuale di clienti è situata fuori regione, ma comunque all'interno dei confini nazionali. I clienti provenienti dall'estero sono ancor più ridotti. Inoltre, la produzione delle imprese artigiane intervistate è rivolta prevalentemente ad una clientela di tipo professionale, ossia ditte che si riforniscono dagli artigiani per ottenere prodotti finiti o semilavorati, segno che una parte consistente degli artigiani opera in un ambito non direttamente finalizzato al raggiungimento di un cliente finale, dunque con una scarsa valorizzazione e riconoscibilità del proprio prodotto. Per la restante parte della clientela, composta da turisti e altri privati, siano essi collezionisti o "amatori" tale riconoscibilità è invece presente ed è talora alimentata dalla collocazione dell'impresa in un contesto fortemente caratterizzato dal punto di vista turistico, o dalla capacità dell'artigiano di "farsi conoscere" attraverso catene di passaparola e altri canali formali e informali di produzione e pubblicità.

In linea generale, le imprese artigiane identificano come diretti concorrenti le aziende locali, seguite da quelle italiane e, in ultimo, da quelle estere. Tale dato conferma la poca propensione degli artigiani all'internazionalizzazione dei propri prodotti. Le imprese artigiane continuano a individuare il proprio mercato di riferimento quasi esclusivamente in prossimità del proprio contesto produttivo.

Gli elementi su cui si fonda la competitività dell'azienda artigiana sono legati alla qualità, al design, all'originalità, al valore e al pregio estetico del prodotto. Anche il buon rapporto qualità/prezzo, la personalizzazione del prodotto e la collaborazione con il cliente in fase di progettazione, la rapidità e la puntualità della consegna nonché l'unicità del prodotto offerto rappresentano degli elementi importanti. Tra i fattori meno determinanti troviamo,

invece, la capacità di gestire in modo flessibile i volumi in funzione delle esigenze del cliente, l'ampiezza della gamma dei prodotti offerti, il contenuto innovativo, la capillarità e l'efficienza dell'attività commerciale e della rete di produzione e di distribuzione. Inoltre, il legame con le tradizioni e la cultura del territorio non è stato ritenuto dagli intervistati uno dei fattori maggiormente determinanti per la competitività della propria impresa. Questo legame è importante, invece, sul piano del riconoscimento del prodotto rispetto alla sua unicità e particolarità, come nel caso della produzione dei coralli e dei cammei nella zona di Torre del Greco e l'arte della ceramica nell'area della Costiera Amalfitana e in parte nell'avellinese (Ariano Irpino) e nel beneventano (Cerreto Sannita e San Lorenzello).

Anche se la personalizzazione del prodotto in base alle esigenze della clientela è stato indicato come uno degli aspetti fondamentali per la competitività aziendale, sono pochi gli artigiani che realizzano i propri manufatti su indicazione dei clienti. La maggior parte della produzione viene effettuata su modelli di creazione dell'artigiano, solo una piccola parte è realizzata su indicazioni di professionisti del design e architetti e/o sulla base di altri modelli.

La concorrenza sleale è stata indicata dagli artigiani come uno dei principali ostacoli da superare per sviluppare la propria azienda. Tra gli altri importanti aspetti da affrontare vi sono il costo della burocrazia pubblica e la mancanza di risorse finanziarie. La concorrenza internazionale e l'accesso all'innovazione tecnologica, invece, non sono percepiti dagli intervistati come impedimenti allo sviluppo dell'azienda. La mancanza di risorse finanziarie è anche uno dei principali ostacoli per la realizzazione di investimenti. Infatti, molti tra gli artigiani intervistati (47%) affermano di non aver effettuato investimenti nell'ultimo triennio, e pochi hanno acquistato macchinari e attrezzature (35%). Un piccolo gruppo ha investito nello sviluppo di attività commerciali e marketing. In pochi hanno acquistato hardware e software da applicare alla produzione e/o all'area amministrativa o hanno effettuato attività di formazione. Altri investimenti hanno riguardato la partecipazione ad attività fieristiche, l'aumento del numero di collaboratori, i servizi di consulenza e gli interventi di riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento della sicurezza.

3.2.4. Internazionalizzazione e commercializzazione nel settore dell'artigianato artistico

Un fattore chiave per la competitività dell'artigianato artistico potrebbe essere l'apertura delle imprese ai mercati internazionali. Sebbene la maggior parte degli intervistati si dichiara interessato alla possibilità di operare su

mercati esteri, vi sono fattori che rendono poco concretizzabile questa prospettiva, quali la dimensione delle proprie botteghe, gli alti costi ed il limitato sostegno della politica industriale. Una parte degli intervistati ha dichiarato di avere contatti commerciali di tipo occasionale con clienti all'estero o di aver intenzione nei prossimi anni di espandersi all'estero, benché al momento operi solo sul territorio nazionale. Alcune imprese artigiane sono presenti con attività commerciali sui mercati esteri e, in ottica futura, sono pronte ad effettuare nuovi investimenti per consolidare ed estendere tale presenza. Per altre, la presenza all'estero è attualmente legata solo all'acquisto da fornitori esteri. Purtroppo, c'è ancora una quota di artigiani poco propensa allo sviluppo di strategie di internazionalizzazione della propria attività.

Nello specifico, poco meno del 40% del campione svolge attività all'estero (i settori più presenti sono quelli legati all'arte orafa e all'intaglio sorrentino). I contatti con l'estero si sono principalmente formati a partire dalle relazioni personali dell'artigiano di natura sia commerciale (venditore, cliente, agente) sia familiare, come dichiarato da circa il 57% degli artigiani intervistati. Ulteriori canali di internazionalizzazione sono gli eventi specializzati, quali fiere di settore, mostre o visite presso la propria azienda (il 23% del campione utilizza questo mezzo per raggiungere i mercati esteri). Oltre all'organizzazione e alla partecipazione a tali eventi, altri servizi a supporto della ricerca dei committenti esteri sono legati ai servizi promozionali, informativi e tecnologici, nonché all'assistenza commerciale, tecnica e legale, alla consulenza finanziaria e alla formazione. In particolare, circa il 20% del campione ha utilizzato con successo Internet per ottenere il primo contatto con l'estero. A conferma della scarsa propensione all'internazionalizzazione degli artigiani vi è un dato degno di nota. Nessuno degli intervistati si è rivolto ad un consulente specializzato o ad un consorzio export per sviluppare attività commerciali oltre i confini nazionali, mentre sono pochi quelli che affermano di avere una trattativa in corso con aziende di distribuzione o di aver contattato, su propria iniziativa, un buyer che lavora con clienti all'estero.

3.2.5. Gli artigiani e l'utilizzo del web

In linea con il panorama nazionale, le imprese dell'artigianato artistico hanno intrapreso un percorso finalizzato all'applicazione delle più diffuse tecnologie dell'informazione di tipo professionale che prevede, prima di tutto, la presenza online della propria attività.

Dall'indagine campionaria condotta tra gli artigiani campani emerge una diffusione capillare dell'accesso ad Internet con una certa continuità di uti-

lizzo da parte degli intervistati. Nel complesso, gli artigiani percepiscono positivamente la forza delle tecnologie dell'informazione per la promozione della propria azienda, considerandole di gran lunga migliori rispetto ai tradizionali canali di comunicazione. In particolare, tra gli strumenti ritenuti più efficaci, il sito internet aziendale è considerato il migliore canale per valorizzare la propria attività. Anche la presenza della propria attività sui principali *social network* e sui siti di settore, e l'e-commerce sono ritenuti importanti canali di promozione. Infatti, al fine di promuovere la propria attività e far conoscere i propri prodotti, gli strumenti di comunicazione maggiormente utilizzati dagli artigiani sono il sito internet e i social network che affiancano i canali tradizionali, quali il passaparola, le attività fieristiche e mercantili, e le attività di promozione diretta presso il proprio punto vendita.

Per quanto riguarda la commercializzazione dei prodotti, il passaparola resta il canale più utilizzato in assoluto e quello considerato più efficace (67% del campione). Internet sta comunque diventando un importante mezzo di connessione per gli artigiani che si sentono isolati nel loro contesto locale. Circa il 70% degli intervistati utilizza regolarmente Internet per commercializzare ed organizzare la propria attività a livello nazionale ed internazionale. I collegamenti sono prevalentemente quotidiani (45% dei casi) o settimanali (32%). Questo dato smentisce il luogo comune che l'artigiano sia incapace di adattarsi al cambiamento e dimostra, invece, il desiderio di fare parte di un mondo più aperto rispetto a quello della realtà locale e del territorio. Il 30% del campione che non usa affatto Internet è persuaso che questo mezzo sia utile per promuovere attività di piccola scala, o produzioni realizzate su misura. Si lamenta inoltre una certa carenza infrastrutturale caratterizzata da collegamenti lenti o da mancanza di rete.

3.2.6. Innovazione nel settore dell'artigianato artistico campano

Potrebbe sembrare contraddittorio parlare di innovazione nel settore dell'artigianato artistico, dove la tradizione ha per diritto un ruolo centrale. Eppure, gli artigiani sono profondamente consapevoli che in assenza di processi innovativi basati sullo scambio e la cooperazione la sopravvivenza dell'artigianato artistico campano sarebbe a rischio. L'85% dei maestri artigiani intervistati ha riconosciuto il nesso tra collaborazione ed innovazione come essenziale per rilanciare il settore e rimanere competitivi sui mercati globali. Ricorrente è l'idea che la collaborazione debba avvenire tra artigiani e professionalità diverse, per evitare dinamiche competitive.

In tema di innovazione, le sfide affrontate dagli artigiani campani non sono poche. Nonostante l'introduzione di varie forme di innovazione, la mancanza di risorse finanziarie e i costi troppo elevati rappresentano le cause principali della stazionarietà di tale settore. Tra gli altri fattori importanti indicati dagli artigiani come causa frenante l'innovazione, troviamo la difficoltà di individuare partner con cui cooperare per avviare attività innovative, la mancanza di personale qualificato e di informazioni sui mercati e sulle tecnologie disponibili. Sono molto pochi gli artigiani che non ritengono necessario introdurre nelle proprie imprese alcun tipo di innovazione per soddisfare le esigenze della clientela.

Nel corso delle interviste, gli artigiani sono stati chiamati a discutere diversi aspetti dell'innovazione, inclusa l'innovazione di prodotto, processo e tecnica. Dalle risposte si evince che il campione è diviso tra chi ha introdotto qualche tipo di innovazione negli ultimi tre anni e chi, al contrario, appare conservativo ed incapace di affrontare il cambiamento. Questa incapacità, lungi dall'essere il frutto di una scarsa attenzione al problema, è da spiegare come l'effetto dell'isolamento in cui versa la grande parte dei maestri artigiani e della piccola o piccolissima scala delle loro produzioni.

L'impatto della crisi economica ha stimolato nuove forme organizzative, portando circa il 50% degli intervistati a indicare l'adozione di un cambiamento nel modo di organizzare la produzione. Le strategie di sopravvivenza descritte sono molteplici e vanno dalla ricerca di nuovi fornitori alla diversificazione delle attività svolte e ad una più attenta gestione del credito, basata meno sulla fiducia e più sulla tempestività e sulla garanzia del pagamento.

Dal punto di vista commerciale, invece, meno del 3% del campione ha effettuato cambiamenti. Ciò non deve sorprendere, dato che nel periodo considerato il ciclo economico era fortemente negativo. In tempo di crisi, gli artigiani hanno scelto di conservare i loro contatti commerciali e di restare ancorati ai pochi canali di vendita a loro noti.

Infine, circa il 40% del campione ha deciso di innovare introducendo nuove tecnologie nella produzione. Più precisamente, gli intervistati hanno dichiarato di aver effettuato investimenti in macchinari per modernizzare la produzione ed abbattere i costi. Tra questi investimenti troviamo un crescente uso delle macchine a controllo numerico e di macchine capaci di trasformare le materie prime in semilavorati pronti all'uso (macchine levigatrici, molatrici, ecc.). Questa graduale industrializzazione della produzione artigiana (almeno in alcune fasi della produzione) si offre ad una duplice lettura: da un lato, la progressiva industrializzazione del settore è un ulteriore segno del suo indebolimento, spingendo i maestri artigiani ad allontanarsi dal pezzo unico lavorato interamente a mano per rientrare in processi pro-

duttivi di scala; dall'altro lato, tuttavia, questo dato indica anche un'apertura degli artigiani alle nuove tecnologie ed un passaggio verso la multifunzionalità. La bottega artigiana si presenta come un laboratorio capace di servire un più ampio spettro di clienti e di accentrare al suo interno funzioni che erano prima esternalizzate. In tale prospettiva, va sottolineato che la piccola scala non è una caratteristica determinante dell'artigianato artistico; quest'ultimo, al contrario, deve essere visto come un settore chiave nella *smart economy* dove progettazione, scala, ed originalità vengono ricombinate per creare prodotti unici di alta qualità.

È molto importante notare che questo processo di modernizzazione delle tecniche è stato intrapreso attraverso investimenti diretti delle botteghe. Solo il 20% del campione, infatti, dichiara di aver ottenuto finanziamenti pubblici. Questo dato è significativo, poiché indica l'emersione di una capacità imprenditoriale economicamente sostenibile, piuttosto che la dipendenza da un sovvenzionamento di breve termine. Tale imprenditorialità andrebbe incoraggiata e sostenuta fornendo servizi volti a favorirne la visibilità, il riconoscimento ed il collegamento con altri settori attinenti, quali ad esempio turismo e cultura.

Tra le strategie attivate per fronteggiare la crisi, la costituzione di una rete intelligente di artigiani che punti a creare un polo di eccellenza e di innovazione è stata indicata come la più necessaria. Tale strategia, tuttavia, non può prescindere da un attivo ed efficace intervento delle amministrazioni locali. In mancanza di tale coinvolgimento, gli artigiani non possono che "resistere", nelle parole di un intervistato. Questa "resistenza", tuttavia, lungi dal permettere una evoluzione positiva del settore, non potrà che portare ad un suo lento declino.

3.2.7. Il network d'azienda: scarsa presenza di cultura cooperativa e associativa

Studi sulla "dinamica relazionale" delle imprese hanno rilevato come lo sviluppo di una rete di legami sociali, sottostanti ai rapporti di lavoro, incida a sua volta sulla prestazione del contesto e su quella delle imprese che vi prendono parte (Saxenian, 1994). La vicinanza geografica favorisce l'interazione costante e la fiducia reciproca, necessarie per consolidare le relazioni di collaborazione ed accelerare la continua ricombinazione tra tecnologie ed abilità personali. Ma la sola prossimità geografica non crea necessariamente interdipendenze positive (Saxenian, 2002).

Le trasformazioni degli ultimi decenni hanno messo al centro dello sviluppo il ruolo della rete sociale sia come presupposto per l'innovazione e la

crescita economica, che come strumento per la creazione e la diffusione della conoscenza. Si tratta di un rafforzamento dell'importanza delle pratiche di *networking* che si configura come un'esigenza fondamentale, se pur differenziata, tra i settori economici.

Nelle aziende dell'artigianato artistico, le caratteristiche che abbiamo sin qui delineato – microdimensioni, livello organizzativo molto destrutturato, clientela e concorrenza concentrate nella propria area territoriale – si ripercuotono in modo negativo sulla capacità di *networking*.

I dati rilevati, infatti, mostrano come le aziende intervistate si dimostrino particolarmente sole nell'affrontare le sfide di mercato. Parallelamente, le poche imprese che sono in grado di fare rete, e di avvalersi di collaborazioni esterne, mostrano una capacità di *networking* prevalentemente localizzata e un sistema di relazioni poco formalizzato.

Vale la pena sottolineare come, nonostante la mancanza di coordinamento e di una struttura di rete sia uno dei punti di debolezza più evidenti del sistema artigianale campano, solo un artigiano su cinque avverte questa come una problematica effettivamente in grado di condizionare la performance aziendale.

Il 60% degli artigiani intervistati non fa parte di nessuna rete sul territorio né formale né informale. Questo ultimo dato è indicativo dell'isolamento in cui operano gli artigiani artistici, disconnessi da ogni tipo di iniziativa pubblica o privata ed esclusi da ogni tipo di informazione che possa riguardarli. È possibile ipotizzare che se pure le amministrazioni locali intraprendessero iniziative a favore della categoria, la maggioranza delle botteghe artigiane ne resterebbe esclusa, non essendo parte di alcuna rete di informazione e/o azione sul territorio. Il 40% degli artigiani che ha affermato di essere parte di una rete risulta inoltre esattamente diviso in due: la prima metà rappresenta coloro che sono parte di una rete formale, come ad esempio i consorzi²; la seconda metà rappresenta coloro che sono parte di reti informali seppur stabili, di natura prevalentemente commerciale (troviamo, ad esempio, in questa categoria reti che coinvolgono fornitori e committenti). Una pratica di reti, queste ultime, che nascono con l'intento di consolidare rapporti di fiducia all'interno della filiera artigiana e che si propongono di spezzare l'isolamento in cui gli artigiani operano e facilitare la circolazione delle informazioni.

Nel tempo, infatti, la complessità della gestione ha polverizzato la dicotomia compra e produci. In questo percorso, quello della fidelizzazione dei partner è

² Secondo quanto previsto dall'art. 2602 c.c. con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. In estrema sintesi, il consorzio svolge una fase, qualunque essa sia, sostituendosi nei rapporti con i terzi, ai singoli imprenditori aderenti.

uno dei temi ancora aperti, che nelle configurazioni sperimentate e avanzate rappresenta una problematica forte per le imprese (Barbato *et al.*, 2016).

Le interviste hanno rilevato che le collaborazioni formali sono considerate poco efficaci e, in generale, distanti dai problemi economici delle botteghe. Queste, nella grande maggioranza dei casi, non sembrano riuscire a stabilire dei legami di fiducia né tra gli artigiani né tra questi ultimi e le istituzioni. Le occasioni di scambio e di collaborazione tra artigiani appaiono non solo molto limitate, ma anche caratterizzate da un diffuso senso di sfiducia e di competizione negativa. Il sistema appare, quindi, ancora fragile rispetto alle possibilità di fare rete ed anche la forma più avanzata di rete non esprime, per gli artigiani intervistati, le risposte necessarie; nelle pratiche di rete non viene ancora trovato un valore aggiunto per le microimprese artigiane osservate.

In conclusione, per quanto sia riconosciuto che la collaborazione possa rappresentare un elemento essenziale per restare competitivi nei mercati globali, gli artigiani artistici campani vivono ancora una realtà di isolamento e spesso di sfiducia reciproca. Il loro isolamento non solo riguarda il difficile rapporto con le istituzioni, mediato quasi esclusivamente da un rapporto fiscale e burocratico amministrativo considerato inappropriato, ma riguarda anche la loro capacità di connettersi l'un l'altro in rete per ottenere informazioni ed avviare progetti comuni.

L'interazione non strutturata tra le imprese della Campania è dovuta all'assenza di strategie di lungo periodo. Questa modalità di interazione si basa sulla fiducia tra le imprese che si struttura solo nei rapporti storici, di lungo periodo, che però la crisi economica ha nel tempo frantumato. Tali trasformazioni rendono pertanto questa modalità di interazione quasi obsoleta. Gli imprenditori artigiani percepiscono perciò la necessità di attrezzare spazi e forme per cooperare con modalità stabili e continue nel tempo (Barbato *et al.*, 2016).

3.2.8. Il mestiere dell'artigiano: il processo di formazione

Il processo attraverso il quale si giunge, oggi, ad apprendere il mestiere dell'artigiano rientra appieno nell'idea di tradizione che caratterizza questo settore. Lontano dalle dinamiche produttive più standardizzate, tipiche dell'industria, la peculiarità dei saperi e delle tecniche artigianali sembra tuttora richiedere meccanismi di apprendimento e trasmissione di conoscenze che richiama l'idea di rapporto allievo-maestro, l'attività di bottega, e così via. I risultati dell'indagine campionaria restituiscono un quadro di questo genere.

La formazione per gli artigiani intervistati è legata soprattutto alla tradizione familiare. La relazione con il primo maestro appare polarizzata tra il rapporto di parentela e l'assenza di rapporto. Per più della metà degli intervistati il primo maestro è un membro della propria famiglia, ed è quasi sempre il padre dell'artigiano, mentre l'altra metà dichiara di non avere alcuna relazione con colui che ha trasmesso loro, almeno in parte, le conoscenze fondamentali del mestiere. Nel primo caso, la formazione è avvenuta in modo informale nell'azienda di famiglia, nella consueta "bottega" o in laboratorio, luoghi frequentati spesso fin dalla prima infanzia o dall'adolescenza. Tutti gli intervistati che hanno appreso il mestiere da un parente dichiarano di aver iniziato per portare avanti la tradizione familiare, che in alcuni casi si tramanda da più generazioni. Inoltre, la maggior parte di costoro non ha seguito altri corsi o iniziative di formazione. Nel secondo caso, seguendo una passione per l'attività artigiana, maturata per svariate ragioni, la formazione è avvenuta frequentando un istituto d'arte, oppure comunque in botteghe o laboratori, e in alcuni casi in istituti specializzati di altre regioni d'Italia o all'estero. Anche per gli artigiani che non avevano alcuna relazione con il proprio maestro, la partecipazione ad ulteriori percorsi formativi, successivi al primo apprendistato, non è prevalente. Ciò riguarda, in effetti, il 76% del totale degli intervistati mentre tra coloro i quali hanno seguito altri corsi l'apprendimento è stato perlopiù formale.

L'apprendistato ha una durata piuttosto variabile, soprattutto nel caso della formazione in ambito familiare. Il dato più interessante è che l'apprendistato finisce con l'essere una fase il cui inizio e la cui fine risultano sfumati, ad eccezione del passaggio effettivo di consegna tra padre e figlio per la titolarità dell'azienda. Nel caso degli artigiani che hanno avuto maestri estranei alla cerchia familiare, il lasso di tempo indicato è per lo più compreso tra uno e cinque anni. In quest'ultimo caso, il periodo di formazione appare effettivamente circoscritto rispetto alla complessiva esperienza professionale.

Le modalità di apprendimento delle tecniche e dei saperi da parte dell'artigiano risultano legate, come si è visto, soprattutto alla tradizione familiare. Da questo punto di vista, la situazione riguardante la trasmissione di quegli stessi saperi dall'artigiano ad altre persone, ovvero la possibilità di tramandare il mestiere, risulta alquanto problematica. Mantenere una continuità con il presente appare difficile per una serie di ragioni, legate in parte proprio alla consuetudine di trasmettere le conoscenze del mestiere di padre in figlio.

Per molti (il 42%) trasmettere il mestiere ai giovani non ha senso, è scongiurabile o addirittura impossibile, poiché si ritiene che i potenziali allievi siano "poco interessati" o attratti, oggi, quasi esclusivamente dalle nuove tecnologie, o ancora perché i giovani si rivelano, secondo gli intervistati,

poco adatti alla fatica e al sacrificio che caratterizzano il lavoro dell'artigiano. Per altri (il 37%), invece, la trasmissione delle conoscenze è importante e va vista positivamente. In tal caso, viene notato l'interesse dei giovani ma prima di tutto la necessità di alimentare un processo di formazione più ampio e consistente per far sì che l'artigianato non scompaia. Insegnare alle nuove generazioni i segreti dell'artigiano "è importante per portare i giovani a imparare un mestiere bello e interessante". Qualunque iniziativa di formazione richiede comunque determinate condizioni e misure specifiche. Anche se appare complicato avvicinare i giovani a un lavoro duro e difficile, è importante farlo e questo è possibile a patto che si rispetti, come anzidetto, la natura dell'artigianato e i modi, i tempi e i luoghi attraverso cui si esprime. "Ci vuole la bottega", sostiene un intervistato; altri reclamano una tutela dell'artigiano rispetto ai rischi economici delle attività di formazione. Uno dei limiti più spesso denunciati è, infatti, la carenza di fondi dedicati a tali attività e iniziative, in particolar modo perché l'apprendistato toglie tempo e denaro all'artigiano, e soprattutto perché non invoglia i giovani ad avviare un percorso professionale in assenza di incentivi economici. Ciò spiega anche, d'altra parte, perché la formazione professionale resti ancorata alla dimensione familiare, dove la trasmissione del mestiere avviene in modo per così dire naturale.

È degna di nota l'opinione pessimistica di quanti lamentano che "l'artigianato sta morendo", aggiungendo, ovviamente, che l'impossibilità di attrarre e sostenere giovani apprendisti tende a perpetuare tale situazione. Conta altresì il fatto che mantenere una continuità nella produzione artigianale, contrastandone la scomparsa e la perdita di interesse, debba basarsi proprio sulla peculiare natura produttiva dell'artigianato, in modo particolare quello artistico, e cioè il fatto di creare "pezzi unici", lontano dall'imperante, secondo il parere degli intervistati, standardizzazione e concorrenza, specie se di produttori esteri. Commenta un intervistato: "L'artigianato è morto in quanto la gente non è educata a distinguere tra oggetti seriali e artigianali. Nel mio paese ci sono circa 15 negozi di cinesi che vendono oggettistica per cerimonie a prezzi molto bassi. Io non posso competere con la loro concorrenza e quindi chiuderò".

È risultata frequente la denuncia di come gli stessi acquirenti siano ormai poco educati al gusto per l'artigianato artistico e non abbiano gli strumenti per distinguere prodotti di serie e pezzi d'opera. Anche in questo ambito, un intervento delle autorità è fortemente richiesto al fine di promuovere l'artigianato artistico nel vasto pubblico attraverso campagne di sensibilizzazione ed educazione.

Quello che emerge dalla presente indagine, in definitiva, è che il mestiere si tramanda difficilmente oltre l'ambito familiare. È un tratto, al tempo stesso, di forza e di debolezza dell'artigianato, un settore in cui contano le relazioni e il saper fare, soprattutto quello manuale, e dove probabilmente la conoscenza tacita assume notevole importanza. La trasmissione di padre in figlio, tuttora in essere, in molti casi rischia di non riguardare le successive generazioni. Dunque, in assenza di un processo di formazione più o meno strutturato, vi è un palese rischio di interruzione della tradizione artigianale. Occorre pertanto individuare opportune strategie di sviluppo nella formazione dei nuovi artigiani, e sostenere l'apprendistato con adeguate misure, tenendo conto che la responsabilità di tali iniziative non può ricadere sul singolo imprenditore.

Le attuali disposizioni di legge sulla cosiddetta "alternanza scuola-lavoro" potrebbero essere un valido strumento in tal senso, anche se vi è una scarsa informazione sulle opportunità di sostegno alla formazione e all'occupazione giovanile che potrebbero coinvolgere il settore. Tra le esperienze di alternanza da segnalare vi è senz'altro quella denominata "Bottega Scuola", realizzata con il coinvolgimento delle imprese che mettono a disposizione il loro sapere e la loro professionalità, per consentire ai giovani di inserirsi in contesti imprenditoriali legati all'artigianato di qualità che caratterizza molti nostri territori. Si tratta di esperienze di tirocinio intese a costruire un raccordo fra giovani senza lavoro e maestri artigiani, nelle quali anche l'artigiano è supportato nello sviluppo delle capacità di trasferire la conoscenza della sua arte. Le Botteghe Scuola sono state attivate in alcune regioni italiane, tra cui la Campania, nella quale tale misura intende espressamente recuperare "la tradizione dell'insegnamento dei mestieri artigiani, affidandola direttamente ai 'Maestri'", e prevede contratti di apprendistato, ovvero contratti di lavoro subordinato³, a differenza di quanto accade per le convenzioni relative all'alternanza scuola-lavoro prevista dal D.L. n. 15/2005.

3.2.9. Le imprese artigiane e il rapporto con il territorio e le istituzioni

Le imprese artigiane campane sembrano non avere un buon rapporto con le amministrazioni locali, infatti per il 71% degli intervistati essere insediati

³ <http://www.regione.campania.it/it/news/comunicati-2015-i0eq/07-04-2015-comunicato-stampa-n-304-botteghe-scuola-pubblicato-bando-formazione-giovani-artigiani-da-domani-le-domande>.

in un dato territorio non ha importanza o, nella maggior parte dei casi, è addirittura penalizzante. Gli intervistati lamentano soprattutto il peso della burocrazia e l'eccessiva pressione fiscale, che nel caso degli artigiani risente molto dell'equiparazione, per molti versi insensata, ad altre attività commerciali e produttive con caratteristiche profondamente diverse da quelle delle loro imprese.

Questa insoddisfazione verso un regime fiscale considerato inappropriato diventa ancora più evidente se si considera il fatto che il rapporto tra gli artigiani e le istituzioni è in moltissimi casi limitato esclusivamente all'ambito fiscale. I servizi resi dalle associazioni di categoria e i finanziamenti stanziati dall'ente regionale sono, infatti, percepiti come poco trasparenti, inefficaci e scarsamente utili. Per alcuni intervistati, essere insediati altrove non farebbe alcuna differenza o potrebbe essere più favorevole.

Una lieve inversione di tendenza è riscontrabile nel momento in cui si considera il rapporto con il territorio e la tradizione di artigianato locale, ove presente. In tal caso, il 58% dei rispondenti afferma che essere insediati in uno specifico territorio è importante, e ciò riguarda in particolare le province delle aree costiere o comunque meno interne, e cioè Napoli, Salerno e Caserta. Per quest'ultima, in particolare, la presenza del centro orafico denominato "Il Tari" di Marcianise è fondamentale. Le tradizioni di ceramica della provincia salernitana, unitamente ai benefici del turismo concentrato nell'area costiera, rendono poi queste zone particolarmente favorevoli per gli artigiani che vi operano. Lo stesso può dirsi, almeno in parte, per la provincia di Napoli, e specialmente per l'area di Torre del Greco, caratterizzata da un'antichissima tradizione di lavorazione del corallo. Chi ha risposto in modo negativo (42%), invece, lamenta l'assenza di tradizione, o il suo mancato sostegno o sviluppo; in altri casi, la questione della tradizione è legata dalle ragioni per cui l'artigiano ha costituito la sua impresa in loco, anche quando l'ha ereditata. Altro aspetto importante è il fatto che, anche in questo caso, viene ravvisata la mancanza di iniziative di promozione e sviluppo di una tradizione che, anche se presente, rischia di scomparire.

In definitiva, se da un lato vi è un potenziale di sviluppo più che evidente, data l'innegabile forza delle varie tradizioni locali, dall'altro è da rilevare un vuoto istituzionale, o quantomeno un'inefficienza e una disattenzione da parte degli attori istituzionali, così come evidenziato dagli intervistati. Tra le istituzioni chiamate in causa rientrano sia gli enti locali che le associazioni di categoria, quali ad esempio Confartigianato o la Camera di Commercio, ma soprattutto lo Stato, che viene sovente additato quale maggior responsabile delle precarie condizioni economiche e fiscali che affliggono le imprese artigiane. Appare ragionevole ipotizzare che tali attori non siano del tutto

negligenti, ma che piuttosto vi sia la necessità di intervenire in maniera più specifica e mirata sulle condizioni del settore. Le aree di potenziale intervento emerse nel corso delle interviste sono quelle dell'organizzazione di fiere e di eventi comuni in spazi pubblici attraverso i quali ammortizzare eventuali costi di “vetrina” per collegare in modo più strutturato l'artigianato artistico al turismo e alla cultura.

Inoltre, la creazione di un marchio per “l'artigianato artistico campano” è vista dal 70% del campione come un'iniziativa utile. In particolar modo, il 75% del campione ha identificato come principale funzione del marchio quella di proteggere la qualità del prodotto, fornendo una certificazione che possa aiutare il consumatore a distinguere il prodotto artistico di artigianato da altri prodotti industriali. Solo per il 20% del campione, un marchio servirebbe a promuovere la commercializzazione dei prodotti artistici.

Infine, il 70% degli artigiani non è iscritta all'Albo dell'Artigianato Artistico (legge n. 443/1985) e spesso ne ignora del tutto l'esistenza.

3.3. Conclusioni

Il quadro emerso dall'analisi delle caratteristiche strutturali, imprenditoriali, tecnologiche, relazionali del settore dell'artigianato artistico mostra che il settore presenta alcuni tratti che potrebbero caratterizzare un distretto industriale: ambito territoriale delimitato, omogeneità di business, isomorfismo organizzativo e strategico, frammentazione del processo produttivo, presenza di meccanismi di coordinamento di tipo competitivo e cooperativo. D'altro canto, però, sono rinvenibili numerosi elementi di criticità, mancando soprattutto l'elemento dell'integrazione: in molti casi le scelte di tipo collaborativo sembrano essere il risultato di strategie occasionali. Laddove si configurano meccanismi di coordinamento formalmente strutturati (il consorzio), si evidenziano elevate problematicità nel governo e nel funzionamento effettivo degli stessi; appaiono così irrisolte alcune tematiche rilevanti, che evidenziano la presenza di aspetti critici rispetto all'espressione di più forti potenzialità sia nelle linee strategico-commerciali sia in quelle organizzative del settore (Corradini, 2017).

Provando a tirare le somme di quanto fin ora detto, l'analisi ha evidenziato come nel sistema dell'artigianato artistico della Campania non sia stata ancora messa in atto una strategia di innovazione generalizzata, nonostante la presenza di timidi tentativi attuati dalle imprese e la consapevolezza da parte degli artigiani della necessità di avviare nuove strategie competitive per evitare un'ulteriore crisi del settore.

Il modello produttivo appare ancora ancorato alla «logica tradizionale della bottega artigiana a cui si accompagna il radicamento di un modello gestionale di tipo familiare, caratterizzato spesso da lavoro informale e occupazione nascosta» (Testa, 2002, p. 509).

Il sistema esprime ancora oggi un forte ritardo e una scarsa capacità di ristrutturazione, con gravi effetti di emarginazione dal mercato in contrasto con quanto, come ricorda Sennett (2008), il mestiere artigiano abbia ancora da insegnare: 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 pratiche socialmente riconosciute. «Il lavoro artigiano è una delle cifre della cultura e dell'economia italiana; se si tornasse a scommettere su di esso, contaminandolo con i “nuovi saperi” tecnologici e aprendolo alla globalizzazione, la Campania si ritroverebbe tra le mani un formidabile strumento di crescita e innovazione» (Barbato *et al.*, 2016, p. 426).

Riferimenti bibliografici

- Balletta F. (1991), *L'artigianato in Campania ieri e oggi*, Istituto italiano per la storia delle imprese, Napoli.
- Balletta F. (2002), *L'artigianato in Campania nel ventesimo secolo*, in Croce A., Tessitore F., Conte D. (a cura di), *Napoli e la Campania nel Novecento. Diario di un secolo*, Edizioni del Millennio, Napoli.
- Barbato D., Marino A., Pezzullo M. (2016), “Analisi economico-legislativa dell'artigianato in Campania tra necessità di innovazione e tradizione”, *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 3:423-438. DOI: 10.12830/85335.
- Corradini S. (2017), “La microimpresa dell'artigianato artistico campano: tradizione, resistenze al cambiamento e necessità d'innovazione”, in *Sociologia del lavoro*, 3.
- Garibaldi F., Grandi A. (2007), *Forme organizzative a rete per la competitività delle PMI-Modelli teorici ed esperienze aziendali*, Timeo Editore, Bologna.
- Gordini N., Rancati E. (2014), “Imprenditorialità e crescita delle piccole imprese familiari manifatturiere. Analisi di un campione di artigiani artistici fiorentini”, in *26 Convegno annuale di Sinergie “Manifattura: quale futuro?”* (pp. 593-610). IT.
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.
- Saxenian A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard Univ., Cambridge, MA.
- Saxenian A. (2002), *Il vantaggio competitivo dei sistemi locali nell'era della globalizzazione. Cultura e competizione nella Silicon Valley e nella Route 128*, FrancoAngeli, Milano.

- Sengenberger W., Cossentino F., Pyke F. (Eds.) (1997), *Le risposte locali e regionali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*, il Mulino, Bologna.
- Sennett R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Testa F. (2002), *Dalla manifattura all'industria: percorsi evolutivi tra Ottocento e Novecento*, in Croce A., Tessitore F., Conte D. (a cura di), *Napoli e la Campania nel Novecento. Diario di un secolo*, Ediz. del Millennio, Napoli.

PARTE SECONDA

ARTIGIANATO ARTISTICO E RETI

4. L'ARTIGIANATO ARTISTICO DA SISTEMA COMPLESSO A RETE DI COLLABORAZIONE INNOVATIVA

di *Alessandra Storlazzi e Maria Rosaria Napolitano*

4.1. Introduzione

L'analisi delle imprese dell'artigianato artistico in Campania presentata nella prima parte del volume si è focalizzata sulla descrizione della loro consistenza, della localizzazione e dei percorsi di evoluzione. Oltre alla descrizione del profilo dei giovani artigiani, l'indagine ha proposto un approfondimento analitico-strutturale del sistema imprenditoriale regionale. Si ritiene invece che le relazioni e le interrelazioni fra le imprese dell'artigianato artistico, le istituzioni e gli stakeholder territoriali siano in grado di delineare ambiti di osservazione differenti da quelli propri dell'osservazione e descrizione analitica sviluppate nel primo capitolo.

Le relazioni e le interrelazioni consentono, infatti, di osservare l'artigianato artistico in quanto insieme, sistema sociale complesso. L'analisi dei sistemi sociali complessi evidenzia caratteri e specificità dell'insieme, diversi dalle unità che li compongono; l'essere insieme di parti componenti, come avremo modo di approfondire, fa emergere un *unitas* che è differente da quella dei singoli elementi e consente pertanto di proporre scenari di ampliamento del raggio d'azione di tali imprese che, attraverso processi di interazione e collaborazione, sono in grado di realizzare percorsi di acquisizione di risorse, condivisione di *know-how* e sviluppo di competenze nonché di generare di nuova conoscenza, indispensabile per sopravvivere nel lungo periodo e competere con successo nei mercati oramai globali.

La collaborazione, come è noto, emerge come la traiettoria di sviluppo che ha assunto dimensioni significative in tutte le economie moderne, capace di dischiudere interessanti opportunità di approfondimento e conoscenza dei fenomeni indagati. Si tratta di un tratto distintivo dei sistemi economici moderni

che ha avuto come protagoniste di rilievo le piccole e medie imprese (PMI) e che ha riguardato tutti i settori di attività. La globalizzazione dei mercati, la crescente pressione competitiva e la diffusione delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) hanno, infatti, allargato la divisione del lavoro ed hanno profondamente cambiato l'organizzazione della produzione, le relazioni dei sistemi di creazione del valore e le dinamiche socioeconomiche. L'aumento del raggio d'azione e il maggior accesso alla conoscenza hanno prodotto l'espansione dello spazio del valore e generato nuove opportunità per radicali riconfigurazioni dei processi di creazione del valore nei mercati globali. Le attività e i processi un tempo svolti dalla singola impresa, sono stati "riallocati" presso altri attori del sistema, generando imprese geograficamente disperse, reti del valore complesse e differenziate, nell'ambito delle quali le relazioni assumono dunque centralità indiscussa, e aprono nuove traiettorie innovative di collaborazione e apprendimento.

Alla luce di tali considerazioni, l'obiettivo di questo lavoro è l'analisi delle imprese che compongono l'artigianato in Campania considerate nel loro insieme, al fine di esplorare le grandi opportunità offerte dai processi di interazione e collaborazione. La prospettiva analitica riduzionistica (al fondamento dell'indagine realizzata nel capitolo 1) trova integrazione nelle pagine che seguono in una prospettiva olistica, dove le parti si fondono in un tutto che assume caratteri e specificità proprie, diverse da quelle della somma delle singole parti. Ed è proprio a partire dai caratteri della complessità sistemica che sarà possibile delineare innovative traiettorie evolutive per le imprese dell'artigianato artistico in Campania. Il singolo artigiano si fonde in un insieme in cui l'"io" diventa "noi" e assume una distinta identità che si dota di valore nell'essere parte costitutiva di un sistema. È un'identità che emerge grazie alle continue relazioni ed interrelazioni ed è il contesto relazionale che va alimentato alla ricerca di traiettorie evolutive di valore.

Il lavoro che si presenta in questo capitolo, nel delineare tale prospettiva – a partire dalla descrizione della logica dei sistemi sociali complessi, l'approfondimento del filone economico che considera le relazioni come beni – ha dunque l'obiettivo di sviluppare nuove proposte per favorire l'evolvere del sistema complesso delle imprese dell'artigianato artistico in Campania in rete di collaborazione innovativa.

4.2. La logica sistemica

In ambito economico-aziendale si è ampiamente sviluppato il dibattito sulle condizioni per cui l'impresa si fa sistema (Cafferata, 2010). Inizialmente il dibattito è stato sviluppato sulla base della similitudine fra mondo biologico e mondo socio-imprenditoriale.

La scienza classica aveva separato e considerato isolatamente gli elementi che componevano l'oggetto di osservazione senza considerare quanto fosse determinante, anche ai fini dell'osservazione scientifica, l'interazione fra gli elementi. La prospettiva classica analitica che si focalizzava sulle unità atomiche era riconducibile all'approccio scientifico di Galileo o Cartesio ed era però applicabile in assenza di interazione fra le parti.

Con la teoria generale dei sistemi si supera la parcellizzazione analitica propria dell'approccio classico e si osserva il tutto, la globalità, la interrelazione fra un grande numero di variabili (Von Bertalanffy, 1971)¹. A partire dalla consapevolezza dell'importanza di osservare il tutto e non le singole parti, sono stati proposti differenti approcci per studiare la teoria dei sistemi. La teoria dei compartimenti, degli insiemi, dei grafi, delle reti, dell'informazione, degli automi, dei giochi, delle decisioni, delle code, la cibernetica sono tutti approcci che sono riconducibili al superamento dell'osservazione parcellizzata dell'oggetto di studio (Von Bertalanffy, 1971). A volte, però, queste stesse teorie sono state caratterizzate da un'estensione della concezione meccanicistica come ad esempio è accaduto per la cibernetica (Bronowski, 1964) o hanno proposto delle tecniche matematiche piuttosto che dei modelli (Tab. 1). La teoria generale dei sistemi, in definitiva, si delinea quale approccio "rivoluzionario", in cui si afferma ed emerge progressivamente un'idea di sistema come entità sociale e non come somma di piccoli atomi (Von Bertalanffy, 1971, p. 53). Di seguito si riporta una rappresentazione schematica degli approcci riconducibili alla teoria generali dei sistemi.

¹ La teoria generale dei sistemi viene definita una prospettiva scientifica rivoluzionaria (Buckley, 1967). Essa ha portato "una grande ricchezza di principi, di idee e di capacità d'analisi le quali hanno già portato a un più alto livello d'ordine e di comprensione scientifica molti settori della biologia, della psicologia e di alcune fra le scienze fisiche. La moderna ricerca sui sistemi, può fornire le basi di una struttura che sia più capace di render giustizia alla complessità e alle proprietà dinamiche del sistema socio-culturale" (Buckley, 1967).

Tab. 1 – Gli approcci riconducibili alle Teorie generai dei sistemi

| | |
|---|---|
| TEORIA DEI COMPARTIMENTI | Oggetto dell'attenzione sono delle sotto-unità o compartimenti che attraverso una struttura che si definisce catenaria o mammillare comunicano con compartimenti periferici (Rescigno e Segre, 1966) |
| TEORIA DEGLI INSIEMI | Le proprietà formali generali dei sistemi aperti e chiusi possono essere assiomaticizzate in termini di teoria degli insiemi (Mesarovic, 1964; Maccia, 1966) |
| TEORIA DEI GRAFI | Molti dei problemi vertono sulle proprietà strutturali o topologiche dei sistemi. La teoria elabora delle strutture relazionali elaborandole in uno spazio topologico. Da un punto di vista matematico è collegata all'algebra delle matrici (Rashevsky, 1956, 1960; Rosen, 1960) |
| TEORIA DELLE RETI | È collegata con le teorie degli insiemi, dei grafi, dei compartimenti e viene applicata ai sistemi quali reticoli nervosi (Rapoport, 1949-1950) |
| CIBERNETICA | È una teoria de controllo dei sistemi basata sulla comunicazione fra il sistema e l'ambiente circostante e la retroazione della funzione del sistema rispetto all'ambiente, descrive il meccanismo regolativo |
| TEORIA DELL'INFORMAZIONE | L'informazione è usata come misura dell'organizzazione (Shannon e Weaver, 1949) |
| TEORIA DEGLI AUTOMI | Gli automi sono dotati di strutture di prova ed errore nonchè di apprendimento (Minsky, 1967) |
| TEORIA DEI GIOCHI | I giocatori cercano strategie di comportamento al fine di ottenere massimo guadagno e minime perdite (Von Neumann e Morgenstern, 1947) |
| TEORIA DELLE DECISIONI | È una teoria matematica il cui oggetto è dato dalla scelta fra alternative diverse |
| TEORIA DELLE CODE O DELLE FILE DI ATTESA | Ottimizza le distribuzioni in condizioni di affollamento |

Fonte: Bertalanffy, 1971, pp. 49 e ss. (Ns. adattamento)

4.3 Sistemi sociali e relazioni come beni

In generale, forse a causa di un condizionamento proprio dell'approccio classico, nell'osservazione dei fenomeni si è focalizzata l'attenzione sugli oggetti e non sulle relazioni. Le relazioni caratterizzano i sistemi, li determinano e da ciò ne consegue una considerazione delle relazioni come beni.

Sebbene già Menger (1871) nel suo primo capitolo dei Principi Fondamentali di Economia avesse affrontato il tema delle relazioni affettive come beni economici (Magliulo, 2009), la focalizzazione sulle relazioni e sulla categoria di bene relazionale è di recente introduzione nel dibattito economico

(Nussbaum, 1986; Donati, 1986; Gui, 1987, 2002; Uhlener, 1989; Bruni 2007). La relazione come bene ha il carattere della reciprocità e gratuità nel senso che trae origine da motivazioni intrinseche. L'affetto, l'amore, l'amicizia sono tipici beni relazionali che non possono avere vita autonoma ma nascono e muoiono nella relazione stessa (Nussbaum, 1986). In questa prospettiva è il rapporto in sé a costruire il bene relazionale o più propriamente il "bene di relazione o di reciprocità", il quale non può essere considerato una realtà indipendente dalla relazione stessa. Non tutti i beni relazionali però sono uguali. Ad esempio, nei processi di scambio di natura economica, il bene relazionale non coincide necessariamente con la relazione ma ne costituisce piuttosto il prodotto, è la conseguenza di una relazione (Gui, 2002). Questa differenza porta a classificare i beni in beni relazionali primari e secondari. I beni relazionali sono primari quando sono l'essenza stessa di una relazione genuina, ne costituiscono la ragione per cui la relazione si manifesta. Mentre, sono considerati secondari in tutti quei casi in cui essi si manifestano come conseguenza di un processo di scambio prevalentemente transazionale (Bruni, 2007). I beni relazionali secondari possono essere ad esempio conseguenti ad uno scambio di mercato caratterizzato appunto da una prestazione e dal pagamento di un prezzo. L'effetto relazionale secondario si genera solo in presenza del manifestarsi di specifiche condizioni di reciprocità (Bruni, 2007). In presenza di tali specifiche condizioni in grado di favorire il manifestarsi di beni relazionali secondari, questi ultimi a loro volta agiscono producendo un effetto leva a partire dallo scambio che li ha generati e agiscono come determinanti di nuove condizioni di contesto.

I beni relazionali secondari, in virtù dell'effetto leva che determinano, moltiplicano, dunque, le occasioni di scambio e danno vita a ulteriori occasioni di scambio e relazione. Tali beni si estendono cioè ad altri soggetti e ad altri contesti e determinano l'emergere di nuovi ambiti fino ad allargarsi in una logica relazionale in cui la linea di demarcazione fra la natura primaria del bene relazionale e quella secondaria tende ad assumere confini sfumati. Nei rapporti fra imprese, nell'ambito del rapporto tra cliente e fornitore ad esempio si definiscono progetti di innovazione condivisi o si lavora insieme per conquistare nuovi mercati. Tale esempio ci mostra come il concetto di "condivisione" acquisisce centralità nei processi relazionali e rappresenta una condizione necessaria e volontaria che si applica attraverso la reciprocità.

La considerazione della teoria delle relazioni come beni appare determinante di alcune innovative traiettorie esplicative delle dinamiche dei sistemi sociali ed in particolare delle dinamiche connesse alla complessità sistemica e ai conseguenti processi innovativi delle imprese dell'artigianato in Campania.

4.4. La complessità sistemica

Il tema della complessità si associa a quello dei sistemi e sviluppa concettualizzazioni utili per l'analisi dei sistemi sociali come relazionali complessi (Luhmann, 1990). Complessità deriva dal latino *plectere* (intrecciare) e *plexus* (intrecciato). Insieme alla preposizione *cum* (con) quindi significa intrecciato insieme (Ceruti, 2018; p. 98). Nell'etimologia di complessità pertanto si ritrova il concetto di unità e molteplicità (*unitas multiplex*) che rende il senso della complessità e di sistema allo stesso tempo. I principi riconducibili alla teoria generale dei sistemi (Bertalanffy, 1971) e la focalizzazione sul tema delle relazioni come beni (Nussbaum, 1986; Donati, 1986; Gui, 1987, 2002; Uhlaner, 1989; Bruni, 2007) convergono nell'analisi dei sistemi sociali come sistemi complessi il cui carattere determinante è quello delle relazioni e delle conseguenti interazioni "forti". Il sistema complesso è definito come insieme di elementi interagenti (intrecciati insieme). Interazione significa che il comportamento di un elemento *p* in una relazione (*R*) è differente dal suo comportamento rispetto ad un'altra relazione (*R'*). Se i comportamenti di un elemento *p* in *R* e in *R'* non si manifestassero in modo diverso allora si potrebbe considerare inesistente l'effetto prodotto dal contesto relazionale (Bertalanffy, 1971; p. 97). Nei sistemi complessi la quantità e la qualità delle relazioni è mutevole, caratterizzata da connessioni non-ordinabili e differenziate. Di fatto è evidente, in tutte le osservazioni empiriche, che in condizioni di complessità il comportamento di un elemento rispetto agli altri è funzione del contesto che lo determina e della relazione imprevedibile che si attiva. I cosiddetti "accidenti congelati" (*frozen accidents*) nascono dalla casualità, singolarità ed irripetibilità dei singoli eventi (Ceruti, 2018). Gli eventi sono sempre incontri, interazioni da cui possono derivare successive e ulteriori relazioni e interrelazioni o viceversa possono determinare rotture e ricerca di equilibri diversi. Nella ricerca di una spiegazione scientifica circa lo sviluppo della conoscenza evolutiva prevale il convincimento che nella complessità sistemica non è possibile delineare leggi di comportamento ma l'evoluzione è irriducibilmente dipendente dal contesto, dalle relazioni e degli eventi da esse determinate. I processi relazionali assumono corsi non prevedibili ma in una logica evolutiva ciò che determina il progresso è la capacità di attivare l'evoluzione ovvero attivare nuove relazioni, nuovi contesti e nuovi valori. Nei rapporti economici le imprese attivano processi di co-creazione di valore socioeconomico con l'insieme degli stakeholder. I processi di co-creazione di valore determinano contesti di scambio in cui si attivano possibili relazioni e quindi possibili nuovi contesti. Sono le relazioni come beni che, a partire dal perseguimento di finalità economiche di co-

creazione del valore, generano nuove relazioni e nuovi contesti. Come si è descritto, dunque, i beni relazionali emergenti dallo scambio che si attiva durante i processi di co-creazione di valore possono essere determinanti di un effetto leva che attiva nuove relazioni e nuovi contesti. L'innovazione origina da nuove relazioni e interrelazioni propriamente inquadrabili nella complessità sistemica ed emergente in un percorso non lineare attivo cioè vario, flessibile e capace di sviluppare nuove funzioni (Ceruti, 2018).

4.5. L'artigianato artistico in Campania: da sistema complesso a rete di collaborazione innovativa

Come si è detto in apertura, il tema della complessità sistemica e delle relazioni come beni è applicato in questa sede per interpretare il carattere e le prospettive di sviluppo del sistema delle imprese dell'artigianato artistico in Campania. L'indagine conoscitiva delle dinamiche del settore ha evidenziato che l'artigianato artistico in Campania – presente essenzialmente nei settori ceramico, del vetro, della pietra, della lavorazione del legno, dei gioielli, del corallo, della legatoria e servizi connessi – è composto da piccole imprese artigiane che tendono a sfruttare il know-how acquisito nel tempo basandosi su saperi taciti locali (conoscenza dei materiali, delle lavorazioni, dei processi tecnico-creativi), sulla capacità di rispondere alle esigenze dei clienti locali ed anche sulla competenza relazionale (cfr. cap. 3). Tali piccole imprese mostrano tuttavia una condotta imprenditoriale ancora poco aperta alle sfide internazionali e poco propensa ad attivare processi di crescita, di innovazione e di differenziazione. La crescita è frenata oltre che da carenza di risorse finanziarie anche dalla scarsa capacità imprenditoriale degli artigiani, non sufficientemente attenti alle nuove tecnologie e alle possibili collaborazioni e dall'incapacità di espandersi sui mercati internazionali (cfr. Corradini *et al.*, 2019).

Punti di forza comuni alle imprese operanti in tutti i settori considerati nell'indagine sono: la tipicità delle antiche tecniche di lavorazione dei prodotti, l'unicità e la qualità dei prodotti stessi, la creatività dell'artigiano e la cura riposta nei propri clienti, generalmente estimatori delle opere manuali realizzate (cfr. cap. 3). È in quest'ottica che i maestri artigiani si concentrano sul loro sapere produttivo e cercano di soddisfare i clienti con i quali cercano di attivare contatti e relazioni, anche attraverso i social network. Come è emerso dall'indagine condotta (ed approfonditamente illustrata nella prima parte) per quanto concerne le attività di promozione e valorizzazione dei prodotti e delle attività, le imprese dell'artigianato artistico indagate si sono

mostrate molto interessate alle nuove tecnologie dell'informazione. Questo interesse è evidenziato dalla loro presenza online non solo attraverso il sito internet aziendale ma anche attraverso il ricorso ai principali social network (cfr. Corradini *et al.*, 2019). Occorre tuttavia specificare che il ricorso alle ICT, anche con riferimento agli strumenti social appare motivato essenzialmente dalla finalità degli imprenditori di creare occasioni di vendita e scambio commerciale e non per realizzare occasioni di scambio relazionale e identificare nuove opportunità di collaborazione.

Il modello appare cioè ancorato alla logica tradizionale della bottega artigiana, con un livello di integrazione ancora scarso tra le diverse imprese operanti nelle filiere produttive. Mentre è oramai condivisa l'idea che accanto all'innovazione quale strumento per la crescita economica e diffusione della conoscenza, l'importanza delle pratiche di networking orizzontale e verticale si configurano come un'esigenza fondamentale, in special modo per le imprese di piccole dimensioni. In quest'ottica, se l'economia a rete e il concetto di impresa estesa, rappresenta una caratteristica imprescindibile, specialmente in quei settori caratterizzati da forti ritmi di cambiamento tecnologico e da una elevata incertezza sulle traiettorie evolutive dei mercati, la centralità del concetto di rete sociale e relazionale può contribuire in maniera sostanziale alla definizione di rinnovate scelte strategiche e organizzative.

Le radicali trasformazioni che il Paese ha attraversato negli ultimi decenni e la crisi economica in atto soprattutto al Sud impone il ricorso a forme di aggregazioni innovative e più flessibili, in grado di promuovere la competitività non solo di processi produttivi e/o sistemi di offerta (prodotti o servizi) ma soprattutto dei sistemi del valore, nell'ambito dei quali una costellazione sempre più ampia di stakeholder – produttori, fornitori, clienti, tecnologi, distributori, ecc. – partecipi alla creazione di valore. Di qui la necessità di attivare processi aggregativi per costruire architetture di rete nell'ambito dei quali il successo di ciascuna organizzazione dipende sempre più dall'abilità di utilizzare risorse in combinazione tra di loro, condividerle con un gruppo vasto di soggetti specializzati in segmenti specifici dei processi di creazione del valore, espandere lo spazio del valore e soprattutto generare riconfigurazioni innovative dei modelli di business.

L'indagine condotta sulle imprese dell'artigianato artistico in Campania mostra invece come tali imprese siano particolarmente sole nell'affrontare le proprie sfide di mercato. Più in particolare, le poche imprese che sono in grado di fare rete e di avvalersi di collaborazioni esterne, mostrano una capacità di networking prevalentemente localizzata e un sistema di relazioni poco formalizzato. Sono pochissime le imprese che hanno un rapporto di rete stabile e formalizzato in diverse modalità (gruppo, consorzio o contratto di

rete) con altri attori, mentre la maggioranza delle imprese artigiane ha rapporti non continuativi, informali e prevalentemente basati sull'opportunità strumentale del momento. Tali imprese svolgono la gran parte delle loro attività interamente in proprio e non hanno una rete di collaboratori e soggetti esterni specializzati a cui affidarsi e con cui confrontarsi. Il contributo degli specialisti esterni, infatti, si concentra nelle aree di marketing e design; mentre per quanto riguarda le attività svolte internamente, eccezion fatta per le imprese che esternalizzano le attività amministrative e di una porzione ancora più limitata che affida in esterno alcuni servizi di logistica, la quasi totalità delle imprese cura direttamente tutte le fasi del ciclo produttivo, dalla produzione alla vendita (cfr. prima parte).

Dai risultati dell'indagine, si comprende, dunque, facilmente come le imprese dell'artigianato artistico regionale presentino un grado di interdipendenza esterna molto contenuto, siano caratterizzate da filiere generalmente molto corte e prevalentemente localizzate all'interno, basino le funzioni primarie, ad eccezione del marketing, quasi interamente sul *know-how* interno all'organizzazione. L'indagine mostra in tutta evidenza la "solitudine" di tali organizzazioni, giustificata solo all'apparenza da un'autosufficienza organizzativa. Sul piano relazionale tali imprese sono, dunque, poco in grado di fare rete e di avvalersi di collaborazioni esterne e, in ogni caso, mostrano un sistema di relazioni locale e poco formalizzato (cfr. Corradini *et al.*, 2019). Consistenti le difficoltà degli artigiani imprenditori nell'individuare partner con cui cooperare per avviare attività innovative, notevole la mancanza di personale qualificato nonché di informazioni sui mercati e sulle tecnologie disponibili evidenziata dall'indagine.

Le imprese dell'artigianato artistico regionale, inoltre, partecipano poco ai processi di formazione, essenzialmente perché considerano il sapere spesso trasferito a livello familiare, "come tradizione da tramandare" e non come opportunità da rafforzare nel tempo ed accrescere grazie alla collaborazione e alla condivisione. Ugualmente rara e occasionale è la partecipazione a comuni percorsi di internazionalizzazione, a conferma dell'incapacità di tali imprese di realizzare reti e contratti per facilitare il processo di esplorazione e conquista dei mercati esteri. Ciò che sembra emergere come davvero carente dall'analisi condotta, è proprio l'attivazione di contesti relazionali fra le imprese dell'artigianato artistico in Campania. Questo nonostante il fatto che quest'ultimo, ancor più di altre forme di artigianato, è chiamato da tempo a far leva sull'innovazione per reinterpretare i modelli tradizionali, per creare nuovi valori e per attivare nuovi mercati nella continuità del rinnovamento (cfr. Corradini *et al.*, 2019). Sembra essere trascurata la considerazione che l'innovazione dipenda sempre da un contesto ecosiste-

mico in cui sono importanti le relazioni nella misura in cui ogni attore apporta un contributo al processo innovativo che si definisce solo in uno specifico contesto relazionale. Ciò che emerge nel capitalismo moderno è il carattere collettivo dell'innovazione in cui ciascun attore assume un proprio ruolo che si definisce in un contesto aperto e mutevole (Mazzucato, 2014) ed è il contesto come luogo di relazione, aperto, ecosistemico che si presenta come carente.

Le imprese intervistate denunciano soprattutto la carenza di risorse finanziarie ma il quadro evidenzia come ugualmente critica sia la carenza di processi innovativi. I processi innovativi, come è noto, sono la conseguenza di incontri, relazioni, varietà e confronto tra imprese, istituzioni e soggetti a differente titolo coinvolti nei processi di creazione di valore. In tali processi ciò che risulta determinante è l'interrelazione organizzativa, lo scambio, la collaborazione tra i soggetti e le istituzioni. Tutto il vivace ed attuale dibattito sull'*open innovation* delinea l'importanza di traiettorie innovative basate su reti e collaborazioni aperte. Le imprese dell'artigianato indagate tuttavia non dichiarano esplicitamente che percepiscono la carenza di relazioni come fattore critico di successo ma di fatto hanno difficoltà ad individuare partner con cui cooperare per avviare attività innovative; la mancanza di personale qualificato e di informazioni sui mercati e sulle tecnologie disponibili sono indici di un eccesso di individualismo e, dunque, chiara espressione della carenza di relazioni. Come rilevato dall'indagine, le innovazioni introdotte nel settore hanno contribuito principalmente all'ampliamento della gamma di prodotti offerti (47%) e al miglioramento della qualità degli stessi (42%) per cui si può ritenere che tali innovazioni traggano origine dalla specializzazione produttiva, dal desiderio di realizzare un buon prodotto che per quanto fondamentale non è l'asset più critico del processo innovativo. Secondo la maggior parte degli artigiani intervistati, i principali stimoli e il know-how per innovare hanno origine all'interno dell'impresa stessa. Le relazioni non sono percepite come beni da coltivare e soprattutto l'innovazione non è considerata l'effetto dell'*unitas multiplex* che emerge dai contesti attivati o da attivare.

La considerazione della complessità sistemica, di cui si è detto in apertura del lavoro e di cui le relazioni sono una componente essenziale, propone una traiettoria innovativa di osservazione del sistema delle imprese artigiane e, a partire da un piano astrattamente teorico, sembra poter delineare scelte e policy interessanti per lo sviluppo del comparto.

Il percorso è particolarmente rilevante nello sviluppo di una rete di artigianato che si sviluppa a partire dalla complessità. Sono i contesti emergenti e le relazioni che determinano l'emergere di una rete di innovazione (Fig. 1).

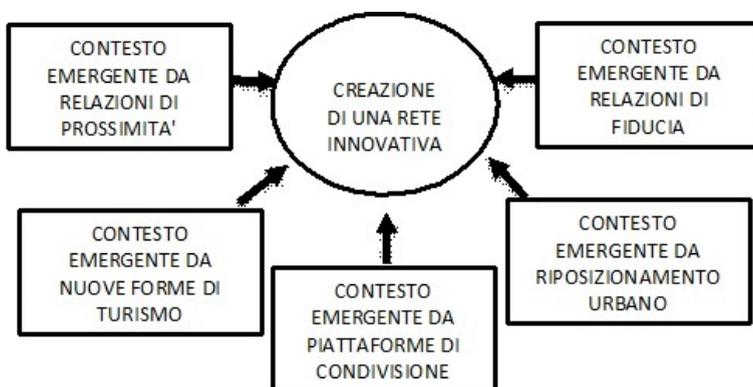


Fig. 1 – Relazioni, complessità e sviluppo di una rete innovativa

L'attivazione di contesti relazionali e la concessione di incentivi che favoriscano le relazioni può essere una policy capace di produrre effetti più rilevanti della mera concessione di finanziamenti o di incentivi all'internazionalizzazione e alla formazione. Il vero problema è tuttavia che l'erogazione di incentivi alla creazione di contesti relazionali deve essere seguita e supportata da soggetti capaci di stimolare la contaminazione relazionale e probabilmente sarebbe anche opportuno misurarne gli effetti.

La teoria dei beni relazionali approfondita nella prima parte del lavoro diventa dunque una prospettiva innovativa di approfondimento per proseguire nello studio delle reti sociali e delle condizioni che le determinano. Sul piano del metodo di studio gli approcci basati su analisi supportate da metodi statistici relazionali, come ad esempio la Social Network Analysis, tendono ad enfatizzare l'importanza di una prospettiva prevalentemente relazionale. A tal fine diventa importante superare la focalizzazione sugli oggetti e recuperare quella basata sull'azione, sulle relazioni e sui processi per promuovere cooperazione ed aggregazione, per ampliare il raggio d'azione di tali imprese, attraverso l'acquisizione di risorse, la condivisione di *know-how* e lo sviluppo di competenze nonché la generazione di nuova conoscenza, indispensabile per sopravvivere nel lungo periodo e competere con successo nei mercati globali. Si tratta di un cambio di prospettiva che nell'ottica della complessità sistemica potrebbe agire dunque quale driver di una trasformazione del sistema delle imprese artigiane in rete di collaborazione innovativa.

Riferimenti bibliografici

- Bruni L. (2007), *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*, Il Margine, Torino.
- Cafferata R. (2010), "L'impresa che diventa sistema: una lettura nel duecentenario darwiniano", *Sinergie Italian journal of Management*, 28(81), 51-76.
- Corradini S. (2017), "La microimpresa dell'artigianato artistico campano: tradizione, resistenze al cambiamento e necessità d'innovazione", *Sociologia del lavoro*, 3/2017.
- Corradini S., Mancuso A., Primerano I., Prota L., Serino M. (2019), *Gli artigiani tra crisi e desiderio di sviluppo*, in *Differenze generazionali nel settore dell'artigianato artistico in Campania, L'artigianato artistico in Campania. Saperi, pratiche e collaborazione in rete per lo sviluppo del territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- Ceruti M. (2018), *Il tempo della complessità*, Cortina, Milano.
- De Toni A., Barbaro A. (2010), *Visione evolutiva*, Etas, Milano.
- Donati P. (1986), *Le politiche sociali nella società complessa. Atti della sezione "politica sociale" della Associazione italiana di sociologia*, FrancoAngeli, Milano.
- Gui B. (1987), "Le organizzazioni produttive private senza fine di lucro. Un inquadramento concettuale", *Economia pubblica*, 4-5, 183-193.
- Gui B. (2002), *Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali*, in P.L. Sacco e S. Zamagni (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico, verso un nuovo paradigma di razionalità*, il Mulino, Bologna.
- Izzo F., Ricciardi A. (2006), *Relazioni di cooperazione e reti di imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Luhmann N. (1990), *The Paradox of System Differentiation and the Evolution of Society*, in J.C. Alexander, P.C. Colony (Eds.), *Differentiation Theory and Social Change: Comparative and Historical Perspectives*, New York, 409-440.
- Luhmann N. (2006), *Osservazioni sul moderno*, Armando, Roma.
- Maccia Steiner E., Maccia G.S. (1966), *Development of Educational Theory Derived from three Educational Theory Models, Project 5-0638*, Columbus, Ohio, The Ohio State Research Foundation.
- Magliulo A. (2009), *Gli economisti e la cooperazione*, in L. Bagnoli (a cura di), *La funzione sociale della cooperazione*, Carocci, Roma.
- Mazzucato M. (2014), *Lo Stato Innovatore*, Laterza, Bari.
- Menger K. (1871), *Principles of Economics*, New York University Press, New York.
- Mesarovic M.D. (1964), *Foundations for a General Systems Theory, Views on General Systems Theory*, John Wiley & Sons, New York, pp. 1-24.
- Minsky Marvin L. (1967), *Computation, Finite and Infinite Machines*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Neumann V., Morgenstern O. (1947), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton.
- Nussbaum M.C. (1986), *La fragilità del bene: fortuna ed etica nella tragedia e nella filosofia greca*, il Mulino, Bologna.

- Rapoport A. (1949-1950), "Outline of a Probabilistic Approach to Animal Sociology", I-III, *Bull. Math. Biophys.*, 11 (1949), pp.183-196, 273-281; 12 (1950), pp. 7-17.
- Rashevsky N. (1956), "Topology and Life: in Search of General Mathematical Principles", *Biology and Sociology, General Systems*, I, pp. 128-138.
- Rashevsky N. (1960), *Mathematical Biophysics*, The University Chicago Press, Chicago.
- Rescigno A., Segre G. (1966), *Drug and Tracer Kinetics*, Blaisdell, Waltham, Mass.
- Rosen R. (1960), *A Relational Theory of Biological Systems, General System*, pp. 29-44.
- Shannon C., Weaver W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana.

5. LA COLLABORAZIONE NEL SETTORE DELL'ARTIGIANATO ARTISTICO IN CAMPANIA: IL CASO DELL'OREFICERIA

di Antonio Acconcia, Floro Ernesto Caroleo, Alfredo Del Monte, Alessandro De Iudicibus e Sara Moccia

5.1. Introduzione

In Campania esistono diverse forme di rete nel settore dell'artigianato artistico, appartenenti al medesimo segmento di mercato (Gioielli, Intarsio, Carta e libri, Ceramica, Arte presepiale, ecc.). Tuttavia, da recenti indagini è emersa l'assenza di un'effettiva rete multicore.

Uno dei settori analizzati è stato quello dell'oreficeria, leader nel mondo grazie alla qualità dei gioielli, al *design esclusivo*, all'innovazione di prodotto e di processo, che attualmente è altamente concentrata in alcune aree come Arezzo, Vicenza, Valenza Po, Napoli, Roma e Milano. Il settore orafa italiano è da sempre uno dei migliori esempi del modello industriale italiano. Il *made in Italy* in tale settore, infatti, con le sue caratteristiche uniche al mondo per artigianalità, imprenditorialità e creatività, ha contribuito allo sviluppo industriale italiano con riferimento alla produzione nazionale ed è considerato un punto di riferimento per il mercato mondiale.

Tale settore è rappresentato da un numero insieme di piccole e medie imprese, che all'interno dei loro distretti condividono esperienze simili, culture e tradizioni comuni. Queste forme distrettuali, da un lato rappresentano un vantaggio in termini qualitativi per il prodotto, essendoci al loro interno un continuo scambio di *know-how* e di esperienze tra gli attori coinvolti, dall'altro, così come sono oggi strutturati, non risultano essere strumenti utili a contrastare i mutamenti dei mercati e la concorrenza, rischiando di rappresentare un freno per la crescita del mercato soprattutto per quanto riguarda l'adattamento alle innovazioni tecnologiche.

Alle diverse criticità del settore (investire in ricerca e innovazione tecnologica, ottenere accesso al credito, essere maggiormente competitivi per il mercato estero, fare fronte a eventuali *shock* del mercato interno ed esterno), si potrebbe sopperire attraverso l'appartenenza ad una forma distrettuale che, tuttavia non si dovrebbe avvalere solo dei vantaggi in termini di vicinanza

geografica e di condivisione di *know-how*. Se così fosse, infatti, l'esperienza distrettuale potrebbe essere fallimentare. Se, invece, la concentrazione spaziale e le specializzazioni favorissero la formazione di manodopera specializzata, la diffusione di sapere e di conoscenza e il formarsi di un'atmosfera industriale favorevole, essa si tradurrebbe in un vantaggio per le imprese appartenenti al distretto e, nel contempo, in una barriera rispetto a concorrenti esterni ad esso, i quali non beneficerebbero delle medesime condizioni di accesso a conoscenze e informazioni (Antoldi, 2006).

In un recente lavoro di Del Monte *et al.* (2015)¹ si analizza il settore dell'artigianato artistico della gioielleria in Campania, con particolare interesse ai tipi di network esistenti tra gli attori appartenenti a tale settore. In particolare, vengono esaminati i due principali consorzi regionali: Tari² e Antico Borgo Orefici³. Per stimare gli effetti della collaborazione nel settore orafa, gli autori si avvalgono di un modello econometrico *Bivariate Probit Model* (BPM), con dati raccolti attraverso un questionario sottoposto ad attori privilegiati operanti nel settore della gioielleria durante una fiera annuale organizzata dal Tari nel 2015⁴ e dati provenienti dalla banca dati REPOS_2014⁵ arricchiti con informazioni inerenti all'anagrafica delle imprese appartenenti al Tari (circa 400 imprese). Raccolti i dati e costruito il dataset, gli autori hanno elaborato due modelli econometrici per verificare le seguenti ipotesi:

- analizzare i fattori determinanti della collaborazione (Modello I);
- indagare sull'effetto della collaborazione con i consociati del Tari sulle performance economiche delle imprese (Modello II).

¹ Il Borgo degli Orefici è stato costituito nel marzo del 2000 al fine di organizzare la partecipazione dei 350 operatori orafi di una delle zone più caratteristiche del Centro Antico di Napoli, alle iniziative di valorizzazione dell'area e dell'artigianato orafa napoletano. Le sue origini risalgono al 1300 forgiandosi del marchio "maestra" nell'arte orafa, i gioielli prodotti nell'antico borgo racchiudono l'identità del territorio napoletano riconosciuta ancora oggi in tutto il mondo. Il consorzio è formato da gioiellerie, botteghe artigianali, tagliatori di diamanti, incastonatori, commercianti di pietre preziose, opera attraverso la realizzazione di studi, ricerche e progettazione di linee di gioielli che vengono realizzate dagli artigiani e dagli allievi della sua scuola orafa e commercializzati con un marchio unico.

² Il questionario, è stato sottoposto a 69 imprese espositrici non consociate con il consorzio Tari.

³ Banca dati "REPOS_2014" costruita nell'ambito del progetto REPOS (Reti Politiche Pubbliche e Sviluppo, FSE-POR CAMPANIA 2007-2013. ASSI IV e V DD. N. 414 del 13.11.2009).

⁴ Per un maggior approfondimento si veda Del Monte A., De Iudicibus A., Moccia S., Pennacchio L. (2015), "La collaborazione nel settore dell'artigianato artistico in Campania: il caso dell'oreficeria", *Studi economici*, 117, pp. 77-102, DOI: 10.3280/STE2015-117005.

⁵ Come notazione econometrica va segnalato che il test sulla correlazione delle due variabili dipendenti (ultima riga della tabella 6) supporta la scelta del BPM in quanto rigetta l'ipotesi nulla di indipendenza.

5.2. Descrizione dei modelli e risultati empirici⁶

5.2.1. Modello I: i fattori determinanti della collaborazione

Questo primo modello analizza i fattori che incidono sulle strategie collaborative delle imprese intervistate. Il questionario somministrato alle imprese ha permesso agli autori di rilevare informazioni sia sulla collaborazione generica e sia sulla collaborazione delle imprese con i soci del Tari. Al fine di sfruttare le informazioni su entrambe le tipologie di collaborazione Del Monte *et al.* (2015) hanno stimato un *bivariate probit model* (BPM) che consiste in un sistema di due equazioni con due differenti variabili (dicotomiche) dipendenti: nella prima, il valore 1, identifica le imprese che hanno collaborato con i soci del Tari, mentre, il valore 0, viene attribuito alle imprese che non vi hanno collaborato; nella seconda equazione il valore 1 viene, invece, assegnato alle imprese che hanno attivato almeno una collaborazione al di fuori del Tari negli ultimi 5 anni, mentre il valore 0 è attribuito a quelle che non hanno collaborato nello stesso intervallo temporale. Il vantaggio principale del BPM è quello di tener opportunamente conto della stretta correlazione tra le due scelte delle imprese, relative alla collaborazione generica ed a quella specifica con i soci del Tari. Le due variabili appena descritte infatti presentano una elevata correlazione (0.8). In linea con la letteratura sull'argomento, Del Monte *et al.* (2015) utilizzano una serie di variabili esplicative (Tab. 1).

Tab. 1 – Variabili esplicative per il modello I

| Tipologia delle variabili | Descrizione |
|---------------------------|--|
| Variabili sulla distanza | Viene misurata la distanza in centinaia di chilometri tra la sede legale dell'impresa e il Tari. |
| Variabili dicotomiche | <ul style="list-style-type: none">– per individuare le rispettive macro-aree geografiche dove è localizzata la sede legale dell'impresa;– per individuare rispettivamente le imprese con fatturato inferiore a 1 milione di Euro e quelle con fatturato compreso tra 1 e 3 milioni di Euro. La variabile dicotomica (esclusa) di confronto identifica le imprese con fatturato superiore ai 3 milioni di Euro;– per identificare le imprese che partecipano alla fiera per incrementare la propria attività di vendita nel Mezzogiorno;– per considerare le imprese che partecipano alla fiera per incontrare mercati esteri;– per esprimere la "Fiducia", in cui il valore 1 identifica per l'impresa intervistata, elemento di maggiore ostacolo alla collaborazione;– per indicare la "Concorrenza": in particolare si identifica la concorrenza come ostacolo alla collaborazione;– per descrivere l'importanza attribuita alle strategie di collaborazione per il successo dell'impresa;– per svelare l'importanza attribuita alle collaborazioni di tipo verticale (clienti e fornitori);– per rappresentare l'importanza attribuita alle collaborazioni con i concorrenti;– per identificare l'importanza attribuita alle collaborazioni con le istituzioni. |

⁶ Delle 69 imprese intervistate solo 30 erano presenti nel database AIDA per cui l'operazione di matching ha comportato una rilevante riduzione della numerosità campionaria. Tuttavia, la struttura longitudinale del dataset, sebbene non bilanciato, consente di lavorare su un buon numero di osservazioni anno/impresa (161).

Nella specificazione (1), per tener conto dei fattori geografici, gli autori inseriscono la distanza tra le imprese ed il Tari, mentre nella specificazione (2) vengono inserite le variabili dicotomiche relative alla macro-area dove è localizzata l'impresa. Gli altri regressori sono comuni ad entrambe le equazioni. In Tabella 2 si riportano le stime del BPM.

Per quanto riguarda la collaborazione con i soci del Tari (colonna 1) la distanza geografica influisce negativamente sulla probabilità di collaborazione giacché il coefficiente della variabile "Distanza" ha segno meno ed è statisticamente significativo. Anche le *dummy* "D1 e D2" (che identificano rispettivamente le imprese con fatturato inferiore a 1 milione di Euro e quelle con fatturato compreso tra 1 e 3 milioni di Euro) mostrano segno negativo ed elevata significatività statistica, indicando che al crescere della dimensione cresce la propensione alla cooperazione con i soci del Tari.

Le imprese, inoltre, sembrano collaborare con il Tari per espandersi sui mercati esteri ma non nel Mezzogiorno: la variabile "Estero" è infatti statisticamente significativa al contrario di "Mezzogiorno_target". In merito ai fattori che ostacolano la cooperazione, emerge che chi collabora con il Tari reputa la fiducia un elemento rilevante nelle *partnership*. Da questo punto di vista, quindi, l'appartenenza al Tari dei soggetti con cui si decide di cooperare sembra rappresentare una sorta di "certificazione" in grado di alleviare i problemi connessi con la mancanza di fiducia. Infine, per quanto riguarda le strategie di collaborazione, Del Monte *et al.* (2017) riscontrano che: *i*) le imprese che reputano la cooperazione (in generale) un elemento indispensabile per il proprio successo hanno una maggior propensione alla collaborazione con il Tari; *ii*) chi collabora con i soci del Tari attribuisce un maggior valore ai partners della filiera produttiva, quali clienti e fornitori; *iii*) le imprese intervistate non sembrano interessate alla collaborazione con le istituzioni in quanto il coefficiente di "Co-istituzioni" è negativo e statisticamente significativo.

La colonna 2 della Tabella 2 si riferisce alla generica propensione alla collaborazione delle imprese che hanno partecipato alla fiera. Per quanto attiene ai fattori geografici, emerge che le imprese localizzate nel Centro Italia e nel Mezzogiorno hanno una maggior probabilità di cooperare rispetto a quelle del Nord ovest. Una maggior propensione alla collaborazione riguarda anche le imprese interessate ad espandersi sui mercati del Mezzogiorno e quelle che vedono nella concorrenza un ostacolo rilevante. Infine, in merito alle strategie collaborative, vengono confermati i risultati dell'equazione 1⁷.

⁷ Altri lavori mostrano un effetto positivo della cooperazione sulle performance delle imprese. Con riferimento alle imprese italiane, ad esempio, Ardovino *et al.* (2013) mostrano che la cooperazione è positivamente correlata con la probabilità di sviluppare innovazioni di prodotto e di processo.

Tab. 2 – Stime econometriche sui fattori determinanti della collaborazione

| | (1) | (2) |
|------------------------------|--------------------|-------------------|
| Fattori geografici | | |
| Distanza | -0.09* (0.05) | - |
| Centro | - | 1.10* (1.73) |
| Mezzogiorno | - | 1.01** (0.49) |
| Nord est | - | 0.93 (0.79) |
| Dimensione imprese | | |
| D1 | -1.81*** (0.65) | 0.04 (0.50) |
| D2 | -2.95*** (1.01) | -0.61 (0.53) |
| Mercati target | | |
| Mezzogiorno-Target | -0.24 (0.53) | 1.07** (0.53) |
| Eestero | 1.92** (0.91) | 0.10 (0.43) |
| Ostacoli alla collaborazione | | |
| Fiducia | 1.92** (0.91) | 0.50 (0.67) |
| Concorrenza | 0.95 (1.20) | 1.46*** (0.51) |
| Strategie collaborative | | |
| Openess | 0.90** (0.43) | 0.73*** (0.20) |
| Co-verticale | 0.55* (0.28) | 0.71** (0.42) |
| Co-orizzontale | -0.34 (0.40) | 0.10 (0.28) |
| Co-istituzioni | -0.65* (0.36) | -0.70** (0.35) |
| Osservazioni | 64 | |
| Wald test $\rho=0$ (p-value) | 0.00 | |

Note: Variabile dipendente: in colonna (1) variabile binaria uguale a 1 per collaborazione con i soci del Tari; in colonna (2) variabile binaria uguale a 1 per collaborazione generica. Il modello include la costante che non è riportata per motivi di spazio. Standard error in parentesi. ***, **, * indicano significatività statistica all'1, 5 e 10%.

5.2.2. Modello II: l'effetto della collaborazione con i soci del Tari sulle performance economiche delle imprese

Lo scopo del secondo modello è di analizzare se la collaborazione con i soci del Tari ha avuto un effetto positivo sulla performance economica delle imprese. A tal fine Del Monte *et al.* (2015) stimano un modello con struttura panel in cui la variabile dipendente è il tasso di crescita annuale del fatturato delle imprese nell'intervallo 2003-2012⁸. Le variabili esplicative del secondo modello di Del Monte *et al.* (2015) sono in Tab. 3.

Tab. 3 – Variabili esplicative del Modello 2

| Nome Variabile | Descrizione |
|----------------------|--|
| Co-soci | Variabile dicotomica uguale a 1 per le imprese che hanno collaborato con i soci del Tari, 0 altrimenti. Tale variabile rappresenta la variabile fondamentale di interesse della presente analisi. |
| Distanza | Misura la distanza in centinaia di chilometri tra la sede legale dell'impresa e il Tari. |
| Interazione | Termine di interazione tra Co-soci e Distanza incluso nel modello per valutare eventuali effetti di moderazione della Distanza sulla relazione principale tra collaborazione con il Tari e performance economica delle imprese. |
| Finanziamenti | Variabile dicotomica uguale a 1 per le imprese che hanno ottenuto finanziamenti pubblici. |
| Coralli | Variabile dicotomica che identifica le imprese operanti nel settore dei coralli rispetto a quelle generiche del settore orafa. |
| D1 e D2 | Variabili dicotomiche che individuano rispettivamente le imprese con fatturato inferiore a 1 milione di Euro e quelle con fatturato compreso tra 1 e 3 milioni di Euro. La variabile dicotomica (esclusa) di confronto identifica le imprese con fatturato superiore ai 3 milioni di Euro. |

Le stime, ottenute con il metodo OLS, sono riassunte nella Tab. 4. Come notazione tecnica va rilevato che diverse covariate sono *time-invariant* e questo preclude la possibilità di stimare un modello con effetti fissi. Come analisi di robustezza, tuttavia, il modello è stato stimato anche con i random effects e i risultati non subiscono variazioni di rilievo.

La colonna 1 riguarda la specificazione base del modello, senza cioè il termine di interazione tra “Distanza e Co-soci”. Questo viene incluso nella successiva specificazione del modello, i cui risultati sono mostrati nella colonna 2.

Il modello base mostra un effetto positivo della collaborazione con il Tari sulla crescita del fatturato delle imprese⁹. Il coefficiente di “Co-soci”, stati-

⁸ Molti dei concetti esposti dei paragrafi 4.2 e 4.3 sono tratti da Napolitano (2000, 2007, 2011)

⁹ Numerose esperienze nazionali e internazionali convalidano tale tesi, dai distretti industriali del nostro Paese alle numerosissime *technopole* diffuse nel mondo (Castells, Hall, 1994). Tali esperienze insegnano che lo sviluppo è un processo collettivo (oltre che individuale) e che le interazioni reciproche tra cooperazione e competizione all'interno dei sistemi territoriali, così come il coordinamento delle reti interaziendali all'esterno di essi, consentono di attivare processi di sviluppo che implementano progressivamente le capacità e le competenze delle imprese e del territorio.

sticamente significativo al 5%, indica che le imprese che cooperano con il Tari hanno in media una crescita del fatturato del 2% superiore a quella delle imprese che non allacciano rapporti collaborativi. La distanza ha un effetto negativo sulle performance delle imprese, mentre chi ottiene finanziamenti pubblici ha anche migliori performance. Le *dummy* sulla dimensione non risultano statisticamente significative mentre il coefficiente negativo e significativo associato alla variabile “Coralli” rileva che tali imprese hanno performance economiche inferiori rispetto alle altre imprese orafe.

Passando alla colonna 2, si rileva un significativo effetto di moderazione della distanza geografica dal Tari sul legame tra collaborazione e crescita del fatturato. In particolare, il termine di interazione ha segno negativo e significatività al 5%, indicando che l’effetto positivo della collaborazione con i soci del Tari sulla crescita del fatturato si indebolisce al crescere della distanza geografica delle imprese dal Tari. Un simile risultato suggerisce che tale forma di collaborazione comporta benefici maggiori per le imprese localizzate in prossimità del Tari, presumibilmente quelle campane, rispetto a quelle localizzate più lontano.

Gli altri regressori forniscono risultati in linea con la specificazione 1. Come unica differenza di rilievo va evidenziato che adesso il coefficiente di “D1” è statisticamente significativo, suggerendo quindi che la crescita dei ricavi è maggiore per le imprese di minori dimensioni, cioè con fatturato al di sotto del milione di Euro.

Tab. 4 – Stime econometriche sugli effetti economici della collaborazione con i soci del Tari

| | (1) | (2) |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Co_soci | 2.12** (0.98) | 2.13** (0.95) |
| Distanza | -0.39** (0.16) | -0.19* (0.10) |
| Interazione | - | -0.17** (0.07) |
| Finanziamenti | 0.22*** (0.00) | 0.23*** (0.00) |
| Coralli | -2.04** (0.83) | -1.27** (0.62) |
| D1 | 1.53 (1.16) | 1.40** (0.70) |
| D2 | 0.20 (0.84) | 0.24 (0.51) |
| Osservazioni | 161 | 161 |
| Numero di imprese | 30 | 30 |
| R2 | 0.13 | 0.25 |

Note: Entrambe le specificazioni includono la costante e dummy anno che non sono riportata per motivi di spazio. Standard error in parentesi. ***, **, * indicano significatività statistica all’1, 5 e 10%.

5.3. Conclusioni

Dal lavoro di Del Monte *et al.* (2015), quindi, è emerso che per quanto riguarda la cooperazione, al crescere della distanza geografica si riduce la probabilità di cooperare. Le variabili relative alle dimensioni delle imprese non forniscono evidenze univoche, probabilmente perché il campione è costituito solo da piccole imprese. La mancanza di fiducia e la concorrenza rappresentano rilevanti ostacoli alla cooperazione e, infine, le imprese sono interessate soprattutto alle collaborazioni di tipo verticale, cioè a quelle con fornitori e clienti. In realtà il dato sulla concorrenza come ostacolo alla collaborazione probabilmente si riferisce alle attività produttive. Ciò può essere spiegato sia dal basso grado di complementarietà delle risorse nel caso di concorrenti, e sia dal timore che i risultati di un'attività di ricerca possano essere sfruttati dall'impresa concorrente con cui si coopera senza significativi incrementi di profitto o di quote di mercato per la singola impresa. Vi sono servizi però che se svolti nell'ambito delle collaborazioni di tipo orizzontale, come la formazione o l'utilizzo comune di macchinari, possono portare a una riduzione dei costi dei fattori. Ricordiamo proprio come la nascita del Tari vede come elemento fondamentale del suo successo la riduzione dei costi per la sicurezza, in particolare per le spese di assicurazione.

In merito agli effetti della collaborazione, si evince una correlazione positiva tra la cooperazione con i soci del Tari e le performance economiche delle imprese. Tale legame positivo però s'indebolisce al crescere della distanza geografica e questo suggerisce che i benefici della cooperazione sono massimizzati in caso di prossimità spaziale tra i soggetti coinvolti nelle partnership. Una spiegazione di tale legame positivo potrebbe essere l'elevata qualità delle imprese appartenenti al Tari, in possesso di risorse complementari rispetto alle altre imprese intervistate.

Riferimenti bibliografici

- Antoldi F. (2006), *Tra tradizioni locali e competizione globale: introduzione al fenomeno dei distretti industriali in Italia*, in Antoldi F. (a cura di), *Piccole imprese e distretti industriali. Politiche per lo sviluppo in Italia e in America latina*, il Mulino, Bologna, pp. 15-57.
- Ardivino O., Pennacchio L., Piroli G. (2013), "Cooperazione in ricerca e sviluppo e attività innovativa delle imprese: un'analisi empirica della realtà italiana", *Studi Economici*, 109, pp. 68-98.

- Barca F. (2009), *Un'agenda per la riforma della politica di coesione. Una politica di sviluppo rivolta ai luoghi per rispondere alle sfide e alle aspettative dell'Unione Europea*, DpS, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Roma.
- Benneworth P., Dassen A. (2011), *Strengthening Global-Local Connectivity in Regional Innovation Strategies: Implications for Regional Innovation Policy*, OECD Regional Development WorkingPapers, No. 2011/01, OECD.
- Carlo C., De Iudicibus A., Moccia S., Pennacchio L. (2016), "Reti di imprese nell'industria orafa italiana: il caso del distretto campano", *Studi Economici*, 118-119-120, pp. 251-270.
- Del Monte A. (2017), *Effetti e problematiche delle politiche per la ricerca collaborativa nel Mezzogiorno. Investimenti, innovazione e nuove strategie di impresa: Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale?*, EGEA, Milano, pp. 115-137.
- Del Monte A., De Iudicibus A., Moccia S., Pennacchio L. (2015), "La collaborazione nel settore dell'artigianato artistico in Campania: il caso dell'oreficeria", *Studi Economici*, pp. 77-102.
- Ekboir J. (2012), *How to build innovation networks*. Agricultural Innovation Systems. An Investment Sourcebook, pp. 44-51.
- Marchesi G., Tagle L.; Befani B. (2011), *Approcci alla valutazione degli effetti delle politiche di sviluppo regionale*, Ministero del Tesoro, Materiali UVAL.
- Markusen A. (1996), "Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts", *Economic geography*, 72, 3, pp. 293-313.
- Michelsons A. (2003), *L'artigianato in Europa e Italia*, <http://artigianato.sistema-piemonte.it>.
- Powell W. et al. (2005), *Networks of innovators*, The Oxford handbook of innovation, 78.
- Prota L., Vitale M.P., D'Esposito M.R. (2017), *Topology and Evolution of Collaboration Networks: The Case of a Policy-Anchored District*, in Glückler J., Lazega E., Hammer I. (eds.), *Knowledge and Networks. Knowledge and Space*, 11, Springer, Cham.
- Rycroft R.W., Kash D.E. (1999), *The complexity challenge: Technological innovation for the 21st century*, Cengage Learning EMEA.
- Scriven M. (1973), *Goal-free evaluation. School evaluation: The politics and process*, pp. 319-328.

6. LE FONTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DELL'ARTIGIANATO ARTISTICO CAMPANO: CO-OPETITION E RETI DEL VALORE

di *Maria Rosaria Napolitano e Antonello D'Avino*

6.1. Introduzione

L'artigianato rappresenta un settore strategico per il valore economico, sociale e culturale che incorpora e per il ruolo che svolge per la competitività del sistema economico-industriale del Paese. Ingente, in particolare, il patrimonio di conoscenze ed esperienze detenuto dalle imprese dell'artigianato artistico e fondamentale la complementarità tra la maestria dell'artigianato e la produzione manifatturiera. Il lavoro artigiano contribuisce da sempre alla struttura dei processi produttivi del *made in Italy*: un tesoro di saperi e intelligenza in grado di promuovere processi di crescita economica e culturale del Paese (Micelli, 2011).

Le imprese dell'artigianato artistico, pari a 1.327.180 nel 2017 (Infocamere, 2017), vivono da tempo una situazione difficile, anche se nell'ultimo biennio si rilevano alcuni segnali di ripresa (Unioncamere, 2017). Nonostante il 2017, come gli otto anni precedenti, si sia concluso con un saldo negativo tra iscrizioni e cessazioni (11.000 le imprese in meno rispetto al 2016), il risultato è il meno pesante dall'inizio della crisi e conferma, accentuandola, la tendenza al recupero avviata nel 2014. Dal 2012, quando l'anagrafe artigiana registrava 1,4 milioni di imprese, si evidenzia una diminuzione dello *stock* di oltre 110 mila unità, con una riduzione percentuale complessiva vicina all'8%, pari a oltre un punto percentuale in media all'anno (Unioncamere-InfoCamere, 2017).

La geografia dell'Italia artigiana mostra una diminuzione delle imprese in tutte le macro-aree del Paese nel 2017, in una forbice compresa tra le 2.500 imprese del Nord-Est e le oltre 3.500 del Mezzogiorno, anche se tutte registrano un miglioramento rispetto al 2016 (InfoCamere, 2017).

Le difficoltà che hanno permeato, nel corso degli ultimi anni, il sistema artigiano italiano sembrano riguardare anche la componente artigiana cam-

pana che, esacerbata da problematiche pregresse legate alla posizione geografica, registra una flessione pari all'1,4%, un dato comunque leggermente più contenuto rispetto a quello del Mezzogiorno (-1,8%) e a quello nazionale (-1,6%) (Unioncamere, 2016). Questo andamento coinvolge tutte le province campane al pari dell'intero territorio nazionale, evidenziando la difficoltà delle imprese artigiane – un tempo protagoniste della crescita del tessuto imprenditoriale del Paese – nel corso del decennio di recessione.

Con specifico riferimento alla regione Campania, le imprese artigiane - pur rappresentando una realtà socioeconomica di fondamentale importanza per la competitività territoriale - rappresentano appena il 12,4% del sistema imprenditoriale regionale, a fronte di un ben più alto 17% nel Mezzogiorno e del 22,5% nel Paese (Fig. 1). Napoli risulta essere la provincia con la più bassa vocazione artigiana: le imprese artigiane rappresentano nel capoluogo campano appena il 10,2% del sistema imprenditoriale locale.

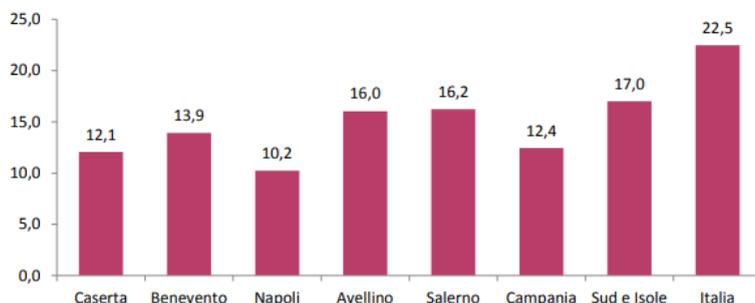


Fig. 1 – Numero di imprese artigiane registrate nelle province campane, in Campania, nel Sud e isole e in Italia (valori in percentuale) 2016 - Fonte: Unioncamere Campania, su dati Infocamere

L'analisi di più lungo periodo evidenzia che nel decennio tra il 2007 e il 2016 l'economia artigiana italiana ha perso il 10,3% del PIL pro capite e in parallelo ha registrato una riduzione del 9,3% del numero di imprese, con un calo, in valore assoluto, di 137.584 unità. Nel 2017 si rileva tuttavia una buona performance della produzione manifatturiera che, grazie ad un incremento del 2,4%, rafforza la crescita rispetto all'anno precedente mantenendo un ritmo di crescita in linea con quello registrato nella media dell'Eurozona (Confartigianato, 2017).

Risultati, questi, da tenere ben presenti e che incoraggiano ad immaginare un futuro nel quale l'artigianato potrebbe configurarsi come settore di traino dell'economia regionale e, soprattutto, motore di uno sviluppo produttivo solido e duraturo, sebbene in un quadro congiunturale impervio e caratteriz-

zato, come si avrà modo di approfondire, da sfide che superano i confini nazionali.

Dopo aver approfondito le fonti della competitività nei sistemi di creazione del valore¹, il presente lavoro sintetizza i risultati dell'indagine Ricart condotta nel 2016 su un campione probabilistico di 153 imprese delle complessive 4227 attive in Campania. Lo scopo del lavoro è quello di fornire indicazioni concrete sulle prospettive di rilancio di un settore fondante per lo sviluppo economico e sociale della regione Campania.

6.2. Le fonti della competitività e i sistemi di creazione del valore

Nella prassi aziendale, il concetto di concorrenza esprime la competizione esistente tra le imprese che operano in uno stesso mercato. La concorrenza è intesa come gara per mettere a confronto le abilità nel conseguire risultati migliori nel mercato (Sicca, 2000). Il vantaggio competitivo dipende, come da tempo hanno mostrato gli studi di management, dall'attrattività del settore di attività in cui l'impresa opera (Porter, 1980, 1985) e dalla profonda conoscenza della natura e dei processi competitivi.

Il vantaggio competitivo esprime la capacità dell'impresa di valorizzare le risorse e competenze a disposizione al fine di creare valore economico e sociale superiore a quello dei concorrenti. Diverse sono le fonti del vantaggio identificate da Michael Porter nei pionieristici contributi sul tema (1980, 1985): non solo il costo, ma anche le componenti del sistema d'offerta, ad esempio la qualità del prodotto-servizio, il servizio al cliente, l'innovazione, la flessibilità. Con il noto modello della «concorrenza allargata», lo studioso pone in evidenza come la competizione all'interno di un settore – pur avendo radici nella struttura economica di base – si estenda ben oltre il comportamento dei concorrenti attuali.

Nella realtà dei sistemi economici moderni emerge come la competizione si manifesta attraverso modalità ben più complesse di quelle teorizzate dai modelli dell'economia industriale. La concorrenza, infatti, non è costituita soltanto dalle imprese che offrono gli stessi prodotti sullo stesso mercato, ma ha esteso la sua latitudine, includendo tutti gli stakeholder che, nel perseguire le proprie finalità, influiscono o condizionano reciprocamente la redditività dell'impresa. I progressi tecnologici e i drivers della convergenza in atto ormai da decenni hanno determinato inoltre il definitivo superamento della visione sequenziale dei processi di creazione del valore, propria dell'approccio

¹ Molti dei concetti esposti nei paragrafi 4.2 e 4.3 sono tratti da Napolitano (2000, 2007, 2011).

porteriano. Lo sviluppo delle ICT e l'ipercompetizione hanno promosso forme di co-produzione del valore tra una pluralità di attori sempre più numerosi.

Le nuove condizioni hanno profondamente inciso sull'identità delle imprese e sulle fonti del vantaggio competitivo, smaterializzando i fattori su cui si fondano i vantaggi e rendendoli temporanei. Le imprese, ormai svincolate dai confini geografici, si configurano sempre più quali organizzazioni estese, network reticolari diffusi, guidati nel percorso strategico dalle possibilità di utilizzare risorse, competenze e conoscenze oramai distribuite in ampi sistemi del valore in cui interagiscono una moltitudine di attori. Le dinamiche di convergenza settoriale, in particolare, hanno reso i confini dell'arena competitiva molto più confusi e labili e hanno determinato l'integrazione dei meccanismi concorrenziali. La separazione dell'economia delle cose fisiche dall'economia della conoscenza e dell'informazione, come affermano Evans e Wurster (2000), ha determinato la destrutturazione delle catene del valore: il valore (soprattutto nell'economia digitale) è creato da una moltitudine di attori che partecipano con ruoli diversi ai processi di creazione e diffusione dello stesso e la collaborazione è la via maestra per accrescere le risorse e le competenze dell'impresa nei network del valore, configurando un nuovo modo di competere. In tali contesti la creazione di valore dipende, dunque, sempre più dalla capacità dell'impresa di cooperare con i principali attori del sistema del valore – dalle catene dei fornitori a quelle dei clienti – e persegue contemporaneamente le fonti del vantaggio di costo e quelle del vantaggio di differenziazione (Porter, 1985; Sicca, 2000).

Nei nuovi contesti settoriali, la competitività non risiede più esclusivamente nell'efficienza ed efficacia delle attività svolte dalla singola impresa, ma ha il suo fondamento nel più ampio sistema di creazione del valore a cui partecipa un'ampia platea di soggetti e istituzioni che a differente titolo contribuiscono alla creazione di valore economico e sociale (Grant, 2006). Il tradizionale concetto di catena del valore, intesa come sequenza lineare di attività funzionali aventi lo scopo di realizzare il processo di creazione del valore, si traduce in un sistema di relazioni che collegano tra loro beni, servizi e flussi informativi realizzati in una molteplicità imprese e organizzazioni anche lontane tra loro (Sicca, 2000, 2011). I vari elementi del sistema sono collegati tra loro da attività di servizio che rendono possibili nuove configurazioni e una molteplicità di interrelazioni, dando luogo a sistemi del valore più ampio. Tra questi, la costellazione del valore (Normann e Ramirez, 1993) e la rete del valore (Brandenburger e Nalebuff, 1995) sono gli esempi per eccellenza nell'ambito dei quali più attori producono valore insieme, interfacciandosi in maniera mutevole, dividendosi compiti e responsabilità nel modo di volta in

volta più consono alle potenzialità di ciascuno e alle opportunità di incremento del valore complessivamente co-prodotto (Sicca, 2000, 2011).

Nei complessi scenari della convergenza, inoltre, l'innovazione diviene motore di crescita e successo dell'impresa, soprattutto qualora si configura quale innovazione di valore (Kim, Mauborgne, 2005), cioè ha impatto positivo sulla struttura dei costi (di prodotto, distribuzione, ecc.) o sulla *value proposition* per i clienti, e quanto più si allontana dal prodotto per coinvolgere il cliente e la sua sfera di emozioni ed esperienze.

6.3. L'indissolubile legame tra la competitività delle imprese e quella dei territori

Se il pensiero economico classico aveva da tempo rivolto attenzione al progresso tecnico come motore di produttività e sviluppo economico (Smith, 1776), suggerendo il primato dell'innovazione tecnologica e organizzativa (Schumpeter, 1942), le più recenti teorie della crescita endogena hanno dedicato crescente attenzione alle esternalità (soprattutto immateriali) di cui possono godere le imprese radicate in un contesto locale. Dalla letteratura sui distretti (Marshall, 1919; Becattini, 1979) al più recente concetto di *cluster* (Porter, 1990, 1998, 2000), l'attenzione degli studiosi è riposta sulle logiche di sistema e l'enfasi è rivolta al ruolo della prossimità e dell'interazione tra gli attori economici, socioculturali, politici ed istituzionali per la generazione e la diffusione di processi innovativi. Tale tesi trova conferma nella storia delle aree leader per l'innovazione tecnologica nel mondo, che mostra come il vantaggio competitivo affondi le sue radici nel sistema sociale di relazioni che facilita i processi di circolazione delle informazioni, di produzione della conoscenza e propagazione dell'innovazione, oltre che nella qualità dei valori culturali condivisi (Saxenian, 1994)².

La maggiore mobilità delle risorse, inoltre, non ha escluso, ma sembra aver addirittura rafforzato, processi di concentrazione spaziale delle attività di creazione del valore e nuove forme di radicamento nei luoghi (Trigilia, 2005). Il contesto locale, come oramai generalmente riconosciuto dalla

² Numerose esperienze nazionali e internazionali convalidano tale tesi, dai distretti industriali del nostro Paese alle numerosissime *technopole* diffuse nel mondo (Castells, Hall, 1994). Tali esperienze insegnano che lo sviluppo è un processo collettivo (oltre che individuale) e che le interazioni reciproche tra cooperazione e competizione all'interno dei sistemi territoriali, così come il coordinamento delle reti interaziendali all'esterno di essi, consentono di attivare processi di sviluppo che implementano progressivamente le capacità e le competenze delle imprese e del territorio.

letteratura manageriale (Porter, 1990), ha assunto un'importanza determinante nei processi decisionali poiché in grado di influenzare in misura significativa la capacità competitiva delle imprese che in esso hanno ospitalità. Il modello del diamante porteriano, di notevole aiuto nella comprensione delle scelte adottate dalle imprese nei processi di crescita internazionale, costituisce un utile quadro di riferimento per approfondire i determinanti dell'ambiente nazionale che, interagendo, influenzano il conseguimento del vantaggio competitivo delle imprese (Porter, 1990): la dotazione dei fattori produttivi (dalla risorse umane a quelle fisiche, dalle risorse di conoscenza a quelle di capitale, da risorse infrastrutturali a quelli di comunicazione); le caratteristiche della domanda, ossia la sua dimensione quantitativa e la composizione e gli aspetti qualitativi del mercato interno; la presenza di settori collegati e di supporto, in grado di dare vita ad un processo continuo d'innovazione; le strategie, la struttura e la rivalità tra le imprese sul mercato interno, che – come noto – rappresentano uno stimolo per le imprese a migliorarsi e rinnovarsi. Accanto ai quattro determinanti del diamante nazionale vanno considerate anche le *politiche governative* nazionali; da non trascurare, anche se imprevedibile, è il ruolo svolto dal *caso*, ossia dalle le influenze esogene.

È la *combinazione* di condizioni nazionali e di condizioni profondamente locali, dunque, a generare il vantaggio competitivo dell'impresa secondo Michel Porter (1991 pp.), che attribuisce centralità indiscussa alla concentrazione geografica delle imprese.

La stretta correlazione tra dinamica competitiva delle imprese e sviluppo economico del territorio, inoltre, pone definitivamente in evidenza che l'ampiezza dello scenario nell'ambito del quale si collocano i processi decisionali delle imprese si è allargato consistentemente. L'orizzonte di riferimento di chi – imprenditore o manager – ha la responsabilità di gestire non può essere limitato all'interesse soggettivo e personale, ma si identifica con quello di una molteplicità di *stakeholder*, della comunità sociale e dell'ambiente in cui l'impresa opera. È questa la sfida della responsabilità sociale dell'impresa per realizzare l'auspicata integrazione tra obiettivi economici e sociali (Porter e Kramer, 2011) e delle scelte fondamentali che riguardano la creazione del valore economico e sociale.

6.4. L'artigianato artistico campano: alcuni risultati dell'indagine Ricart

Il paragrafo che segue mette in luce i principali risultati dell'indagine Ricart, realizzata su un campione probabilistico di 153 imprese dell'artigianato artistico campano nel 2016. Si tratta di imprese di piccolissime dimensioni che operano essenzialmente nei settori ceramicolo, del vetro, della pietra, della lavorazione del legno, dei gioielli, del corallo, della legatoria e servizi connessi. Oltre un quarto del campione (27%) è costituito da imprese individuali, più del 50% sono microimprese con meno di 10 dipendenti e poco più del 18% sono piccole imprese (Tab. 1). In particolare, poco meno del 38% delle imprese conta tra i 2 e i 5 addetti, il 18% circa solo uno e poco più del 9% impiega 6 o più addetti.

Tab. 1 – Il numero degli addetti

| Classe Addetti | % | % Cumulata |
|-------------------|--------|------------|
| Ditte individuali | 27.06% | 27.06% |
| 1 | 17.65% | 44.71% |
| 2-5 | 37.65% | 82.35% |
| 6-10 | 9.41% | 91.76% |
| >10 | 8.24% | 100% |
| Totale | 100% | - |

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ricart 2016

Oltre la metà delle imprese intervistate ha fatturato meno di 100.000 euro, il 35% dichiara un fatturato compreso tra i 100.000 e i 500.000 euro e circa il 15% ha realizzato valori superiori (Tab. 2.a). Inoltre, quasi il 70% delle imprese appartenenti alla prima classe di fatturato dichiara di avere un volume di vendite di un ammontare inferiore a 30.000 euro (Tab. 2.b).

Tab. 2 – Il volume delle vendite

| (a) Classe Fatturato (migliaia di €) | % | (b) Classe Fatturato 0-100 scomposta (migliaia di €) | % |
|--|--------|--|--------|
| 0-100 | 52.86% | 0-10 | 37.84% |
| 101-250 | 17.14% | 11-30 | 29.73% |
| 251-500 | 17.14% | 31-50 | 16.22% |
| 501-1000 | 5.71% | 50-100 | 16.22% |
| >1000 | 7.14% | Totale | 100% |
| Totale | 100% | | |

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ricart 2016

Con riferimento ai mercati di sbocco, l'indagine mostra chiaramente come le imprese intervistate si rivolgano ad un numero di clienti ridotto, prevalentemente situati nelle prossimità della sede artigiana (66,3%). Una percentuale minore di clienti si trova al di fuori della Campania (18,43%) e solo il 15% circa all'estero. Per quanto attiene al tipo di clientela servito, le aziende artigiane campane si rivolgono principalmente a clienti professionali (57,26%), seguiti dai collezionisti (31,05%) e dai turisti (10,95%).

L'indagine mostra il ristretto orizzonte spaziale delle imprese artigiane campane, che considerano il mercato di riferimento essenzialmente locale. In particolare, nella percezione degli artigiani intervistati i principali concorrenti sono prevalentemente aziende locali (40%) e nazionali (23,3%), solo il 12% circa ha consapevolezza dell'opportunità di competere nei mercati internazionali.

Riguardo agli elementi su cui si fonda la competitività, nella percezione delle imprese dell'artigianato artistico la qualità, il valore e il pregio estetico, il design e l'originalità del prodotto sono caratteristiche molto importanti per il conseguimento del vantaggio competitivo (Tab. 3). Anche il buon rapporto qualità/prezzo, la personalizzazione del prodotto, la rapidità e la puntualità della consegna nonché l'unicità del prodotto offerto rappresentano elementi importanti. Meno determinanti sono, invece, la capacità di gestire in modo flessibile i volumi in funzione delle esigenze del cliente e l'ampiezza della gamma dei prodotti offerti, la capillarità ed efficienza dell'attività commerciale e della rete distributiva, nonché l'efficienza della stessa. Nella percezione degli intervistati il forte legame con le tradizioni e la cultura del territorio non risulta invece tra gli elementi determinanti della competitività.

Tab. 3 – Gli elementi della competitività: “Su quali elementi si fonda la competitività della sua azienda? (% di riga)

| | Non Determinante | Poco determinante | Importante | Molto Importante |
|--|------------------|-------------------|------------|------------------|
| Prezzo | 9,4 | 30,2 | 37,7 | 22,6 |
| Capacità di gestire in modo flessibile i volumi in funzione delle esigenze del cliente | 21,7 | 14,5 | 37,7 | 26,1 |
| Personalizzazione del prodotto alle esigenze del cliente | 2,9 | 11,4 | 25,7 | 60,0 |
| Ampiezza della gamma di prodotti offerti | 5,8 | 14,5 | 50,7 | 29,0 |
| Qualità del prodotto | 1,4 | 4,2 | 12,5 | 81,9 |
| Un buon Rapporto prezzo/qualità | 1,4 | 4,2 | 35,2 | 59,2 |
| Rapidità e puntualità della consegna | 1,4 | 5,7 | 38,6 | 54,3 |
| Unicità/Esclusività del prodotto offerto | 4,3 | 10,0 | 30,0 | 55,7 |
| Collaborazione con il cliente in fase di progettazione /ricerca/ sviluppo nuovi prodotti | 8,6 | 12,9 | 38,6 | 40,0 |
| Capillarità ed efficienza dell'attività commerciale e della rete distributiva | 21,7 | 26,1 | 37,7 | 14,5 |
| Notorietà del marchio aziendale | 8,8 | 17,6 | 39,7 | 33,8 |
| Design del prodotto e originalità | 1,4 | 8,5 | 23,9 | 66,2 |
| Valore e pregio estetico | 7,0 | 4,2 | 23,9 | 64,8 |
| Contenuto innovativo | 8,8 | 20,6 | 39,7 | 30,9 |
| Tempi e forme di pagamento offerte ai clienti | 8,5 | 22,5 | 42,3 | 26,8 |
| Forte legame con le tradizioni e la cultura del territorio | 18,8 | 18,8 | 36,2 | 26,1 |
| Efficienza della distribuzione | 18,8 | 20,3 | 40,6 | 20,3 |
| Efficienza della produzione | 2,9 | 11,6 | 47,8 | 37,7 |

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ricart 2016

Nonostante la personalizzazione del prodotto rispetto alle esigenze della clientela rappresenti una delle fonti del vantaggio competitivo nella percezione degli artigiani campani, dal punto di vista tecnico-creativo la produzione di queste aziende viene realizzata prevalentemente su modelli di creazione dell'artigiano (57,12%); seguono la produzione basata sulle indicazioni della clientela (27,52%) e quelle su indicazioni di professionisti del design e architetti (10,28%). Una percentuale residua di artigiani sostiene che la produzione sia effettuata sulla base di altri modelli (5,16%).

Per quanto riguarda i principali ostacoli da superare nel percorso di sviluppo dell'artigianato artistico campano, secondo gli intervistati il costo della burocrazia pubblica costituisce quello più difficile da superare (Tab. 4). A seguire, sono indicati la presenza di concorrenza sleale e la mancanza di risorse finanziarie che, come noto, ostacolano la competitività delle imprese sul mercato nazionale e internazionale. La concorrenza internazionale e l'accesso all'innovazione tecnologica, invece, non sono ancora percepiti quali ostacoli allo sviluppo.

Tab. 4 – Gli ostacoli allo sviluppo aziendale: “Quali sono i principali ostacoli da superare nel percorso di sviluppo dell’azienda? (% di riga)

| | Non è un ostacolo | È un ostacolo non determinante | E' un ostacolo importante | È un ostacolo molto importante |
|--|-------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Costo manodopera | 16,7 | 30,6 | 19,4 | 33,3 |
| Competenze personale tecnico | 23,9 | 22,5 | 26,8 | 26,8 |
| Competenze personale commerciale | 27,5 | 26,1 | 27,5 | 18,8 |
| Costo Burocrazia pubblica | 5,7 | 8,6 | 27,1 | 58,6 |
| Presenza di concorrenza sleale (evasione lavoro nero) | 5,7 | 17,1 | 27,1 | 50,0 |
| Concorrenza internazionale | 36,6 | 26,8 | 16,9 | 19,7 |
| Accesso all'innovazione tecnologica | 31,4 | 27,1 | 27,1 | 14,3 |
| Mancanza Risorse finanziarie | 5,6 | 22,5 | 28,2 | 43,7 |
| Assetto normativo vigente per lo svolgimento dell'attività | 8,6 | 21,4 | 35,7 | 34,3 |
| Dimensione d'impresa | 24,3 | 30,0 | 30,0 | 15,7 |

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ricart 2016

Dall'indagine emerge inoltre con evidenza la principale problematica che affligge le imprese dell'artigianato artistico campano: la mancanza di risorse finanziarie. La maggior parte degli artigiani intervistati dichiara che la propria impresa non ha effettuato investimenti nell'ultimo triennio (Tab. 5). Circa un terzo del campione afferma di aver effettuato investimenti per acquistare macchinari e attrezzature, mentre altri investimenti hanno riguardato lo sviluppo di attività di marketing e commerciali, l'acquisto di hardware e software nonché investimenti dedicati alla formazione. Meno significativi o quasi del tutto irrilevanti sono gli investimenti per lo sviluppo dell'ammi-

nistrazione e gestione dell'organizzazione, per i servizi di consulenza, per la riduzione dell'impatto ambientale e per il miglioramento della sicurezza.

Tab. 5 – La natura degli investimenti: “Sotto quale veste si sono concretizzati gli investimenti in quest’ultimo triennio?” (% dei rispondenti per ogni domanda)

| | % |
|---|------|
| Non ho effettuato investimenti in quest'ultimo triennio | 47,2 |
| Acquisizione di macchinari e attrezzature | 34,7 |
| Acquisizione hardware e software da applicare alla produzione e/o amministrazione | 16,7 |
| Attività di formazione | 16,7 |
| Acquisizione servizi di consulenza | 6,9 |
| Aumento del numero degli addetti/collaboratori | 9,7 |
| Sviluppo attività di Marketing/commerciale | 23,6 |
| Ampliamento del numero di fiere in cui esporre e di fiere di clienti e fornitori dove fare presenza | 13,9 |
| Sviluppo area amministrazione e gestione | 0,0 |
| Interventi di riduzione dell'impatto ambientale e miglioramento della sicurezza | 8,3 |
| Altro | 8,3 |

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ricart 2016

Con riferimento all'internazionalizzazione, infine, la maggior parte delle imprese artigiane campane dichiara che vorrebbe crescere nei mercati internazionali ma la dimensione, gli alti costi ed il limitato sostegno della politica industriale rende questo sentiero di crescita difficilmente praticabile (Tab. 6). Circa un quarto degli artigiani intervistati dichiara di operare solo occasionalmente con clienti all'estero mentre il 23% degli intervistati afferma di non avere clienti internazionali anche se auspica di espandersi all'estero nei prossimi tre anni. Solo il 17% dichiara che la propria azienda è presente fuori dal mercato domestico da diversi anni e che intende realizzare nuovi investimenti per consolidare ed estendere la presenza nei mercati internazionali. Circa il 21% degli artigiani, invece, afferma di non prevedere nel prossimo futuro di realizzare processi di sviluppo all'estero.

Tab. 6 – L'internazionalizzazione: "Considerando la Sua azienda quali delle seguenti affermazioni ritiene siano vere?" (% dei rispondenti)

| | Vero |
|---|------|
| L'azienda è da molti anni presente all'estero e farà nuovi investimenti per estendere tale presenza | 17 |
| L'azienda attualmente opera solo con clienti nazionali ma nei prossimi 3 anni cercherà di espandersi all'estero | 23 |
| L'azienda opera con clienti all'estero solo occasionalmente | 24 |
| Nella nostra strategia e per l'attività che svolgiamo non è previsto alcuno sviluppo all'estero | 21 |
| Ci piacerebbe sviluppare la nostra presenza commerciale all'estero ma la nostra dimensione, gli alti costi ed il limitato sostegno della politica industriale rende questa prospettiva poco praticabile | 50 |
| L'azienda opera fuori dai confini nazionali solo attraverso l'acquisto da fornitori esteri | 11 |

Fonte: Nostra elaborazione su dati Ricart 2016

6.5. L'artigianato artistico in Campania: co-opetition e reti del valore

Alla luce di quanto analizzato nei precedenti paragrafi, appare chiaro come la riduzione delle distanze tra le aree e l'aumento di mobilità delle risorse abbiano ampliato i mercati in cui le imprese competono ed espanso i processi di creazione del valore. Il successo delle imprese, comprese naturalmente quelle di minori dimensioni, dipende sempre più dalla profonda conoscenza della natura e dei processi competitivi e dalla dotazione esclusiva di risorse e competenze, in particolare conoscenza e fiducia, indispensabili per competere efficacemente nei mercati globali.

Con riferimento specifico alle imprese artigiane, particolarmente sensibili alle mutevoli dinamiche dell'ambiente in cui sopravvivono con non poche difficoltà, la competitività ha le sue radici nella dotazione di risorse e competenze del sistema complessivo in cui operano. Tali imprese, appare evidente, per accedere a risorse, informazioni e conoscenze devono necessariamente cooperare con altre imprese e organizzazioni per perseguire strategie di innovazione e crescita nei mercati internazionali. Esse sono chiamate a promuovere rapporti di collaborazione per acquisire competenze integrative e complementari oramai indispensabili per la creazione di valore in ambiti più estesi (Brandenburger e Nalebuff, 2011). All'interno delle costellazioni e delle reti, come si è avuto modo di approfondire, una pluralità di attori produce valore interfacciandosi in maniera mutevole, attribuendosi i compiti in modo di volta in volta più consono alle potenzialità di ciascuno e agli obiettivi di incremento del valore complessivamente co-prodotto nel sistema

(Sicca, 2000, 2011).

All'impresa artigiana, come si è avuto modo di approfondire, è richiesto di perseguire le fonti del vantaggio competitivo – cercando di coniugare le fonti per la leadership di costo con quelle di differenziazione (Porter, 1980) – concentrandosi sia sugli aspetti identitari del sistema di offerta, fortemente ancorati al patrimonio culturale tangibile e intangibile, sia su costanti investimenti in innovazione e collaborazione. In un mondo sempre più globalizzato, gli artigiani devono dunque promuovere strategie di cooperazione e progetti di reti internazionali per condividere la qualità dei saperi incorporati nei loro prodotti e realizzare sinergie indispensabili per promuovere innovazioni tecniche e commerciali di successo. Lo sviluppo di un sistema di specializzazione produttiva, distrettuale e non, è, infatti, la risultante di una indissolubile sinergia tra i tratti socioculturali della comunità, gli aspetti culturali dell'area geografica e le caratteristiche tecniche ed identitarie degli imprenditori. Al contempo, occorrono riforme e scelte politiche in grado di creare fiducia e attivare il potenziale di talenti ed eccellenze di cui il nostro Paese è ricco, per costruire un ambiente istituzionale e socioeconomico adatto ad un nuovo capitalismo imprenditoriale, in grado di sfruttare le potenzialità dell'era della conoscenza e della globalizzazione (Varaldo, 2014).

6.6. Considerazioni conclusive

Il dibattito accademico e la prassi aziendale hanno reso evidente come il successo dipenda in misura sempre crescente dalla capacità dell'impresa di ampliare il patrimonio di risorse e competenze a disposizione attraverso la creazione di una rete di alleanze strategiche e il ricorso a relazioni di cooperazione con gli attori chiave dei sistemi del valore, finalizzate a combinare ed integrare risorse eterogenee e a promuovere processi di innovazione e apprendimento indispensabili per competere nei mercati globali.

Nei nuovi scenari la competitività dell'impresa risiede nei più ampi sistemi di creazione del valore e nel sistema territoriale in cui ha ospitalità. Al fine di realizzare un solido vantaggio competitivo, dunque, le imprese artigiane sono chiamate a intraprendere percorsi strategici in grado di coniugare la cura e l'attenzione per la tradizione con la ricerca, l'innovazione e la cooperazione nei modelli di business. È così possibile individuare nuove traiettorie tecnologiche che consentano di adattare più velocemente ed in modo più conveniente i processi produttivi alle esigenze mutevoli del mercato e di cogliere le opportunità di sviluppo internazionale grazie al supporto delle nuove tecnologie.

Il vantaggio competitivo dell'impresa artigiana si fonda sul saper fare, sulla maestria, sulla creatività, sulla passione, sull'intelligenza localizzata; elementi

su cui si sono consolidate l'immagine e la reputazione distintiva del *made in Italy* nel mondo. Ma le fonti del vantaggio di differenziazione, come noto, sono molteplici: dalla tradizione al design, dalla marca ai livelli di servizio elevatissimi, dall'innovazione alla velocità di risposta alle esigenze dei clienti. Di importanza fondamentale per il sostenimento del vantaggio di differenziazione, inoltre, è la forte integrazione lungo la filiera produttiva, che consente di bilanciare elevata qualità e contenimento dei costi (Fig. 2).

Il radicamento territoriale costituisce una delle principali dimensioni del vantaggio consolidato su cui le imprese artigiane campane dovrebbero fare leva per recuperare competitività nei mercati nazionali e internazionali. Tra le fonti del vantaggio competitivo delle imprese artigiane, anche la proiezione internazionale assume un ruolo di primo piano. La necessità di aprirsi al contesto globale impone un'attenzione crescente alle opportunità di cooperazione ed orienta le piccole imprese artigiane ad aprire filiali estere, ad attivare reti di agenti e/o rapporti di lunga durata con distributori monomandatari.

Alle leve appena illustrate occorre associare una "solida" cultura imprenditoriale che richiami i valori, i principi e gli assunti che permettono all'impresa di anticipare le direttrici di sviluppo del mercato e di percepire le esigenze dei clienti. Il riferimento, nel caso specifico dell'impresa dell'artigianato artistico, è alla passione per la qualità tecnica e per quella estetica, alla propensione ad investire risorse e competenze su marchi rappresentativi di famiglie, alla vocazione ad estendersi nei mercati esteri e ad investire in nuove tecnologie e in reti di collaborazione. Il valore dell'artigianato artistico, infatti, risiede non solo nel valore della produzione e nel contributo offerto alla creazione di ricchezza economica, ma anche e soprattutto nel significativo contributo culturale che è in grado di offrire al Paese, consentendo di mantenere in vita tradizioni secolari da trasmettere alle generazioni future.



Fig. 2 – Le leve del vantaggio competitivo delle imprese artigiane

Il settore dell'artigianato artistico e tradizionale vede attivi in tutta Italia, e in particolare in Campania, molti laboratori i cui manufatti raggiungono elevati livelli qualitativi e connotazioni inconfondibili legate alla tradizione del territorio: dal cuoiaio all'orafo, dal pittore all'ebanista, dal vetraio al ceramista, ogni pratica di lavoro dell'artigianato tramanda tradizione e competenze, conoscenza di tecniche del passato e di materiali nobili e pregiati che si respira a pieni polmoni nell'area in cui tali laboratori sono radicati. Ogni manufatto conserva il gusto e la passione per le cose uniche e originali e mantiene viva la memoria storica locale che il processo di globalizzazione rischia di cancellare. Tutto ciò che ruota intorno all'artigianato, come noto, segue i precetti dell'arte, della storia e dell'economia del luogo.

L'artigianato artistico campano è, dunque, patrimonio di un popolo, uno scrigno di condizioni di vita, di costumi e di cultura. Si tratta di un tesoro dal valore inestimabile sul quale sarebbe opportuno investire, contaminando la tradizione che esso incorpora con i "nuovi saperi", promuovendo processi di innovazione e creatività, favorendo l'apertura internazionale e la costruzione di reti e costellazioni del valore in cui realizzare strategie di co-opetition (Brandenburger e Nalebuff, 2011). Come è emerso dall'indagine Ricart, le imprese dell'artigianato campano tuttora non riescono a combattere la crisi perseguendo le suindicate fonti della competitività. Tali imprese, infatti, hanno ancora una visione limitata dello spazio competitivo e sono radicate in un contesto territoriale non sempre favorevole a promuovere innovazione ed apertura internazionale. Il nuovo paradigma dei sistemi e delle reti del valore implica, come si è avuto modo di approfondire, un cambiamento radicale di mentalità per le imprese. L'impresa artigiana deve acquisire consapevolezza che le risorse e le competenze sono i driver della competitività nell'universo "espanso" dei processi di creazione del valore, nell'ambito del quale diviene indispensabile investire e realizzare processi di innovazione che coniughino creatività, abilità manuale e qualità delle tecniche artigianali con tecnologie digitali e potenzialità della rete. Al contempo, diviene indispensabile per l'impresa attivare meccanismi di collaborazione e cooperazione fondati su fiducia ed empatia per promuovere lo sviluppo internazionale.

Riferimenti bibliografici

- Becattini G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale: alla ricerca dell'unità di indagine della economia industriale", *Rivista di economia e politica industriale*, 1, pp. 101-118.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995), "The right game: Use game theory to shape strategy", *Harvard Business Review*, pp. 57-71.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B. J. (2011), *Co-Opetition*, Random House LLC.

- Evans P., Wurster T. (2000), *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press.
- Grant R.M. (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, ed. orig.: *Contemporary Strategy Analysis 5/e*, Oxford, Blackwell, 2005.
- Kim Chan W., Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Marshall A. (1919), *Industry and trade: A study of industrial technique and business organization*, Macmillan, London.
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia.
- Napolitano M.R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni Scientifiche italiane, Napoli.
- Napolitano M.R. (2007), "Le radici della Competitività. Imprese e Territori nell'Economia della Conoscenza", *Prolusione all'Inaugurazione dell'Anno Accademico 2006/2007*, Università degli Studi del Sannio, 23 marzo.
- Napolitano M.R. (2011), L'analisi competitiva: concetti e teorie, in Sicca L. (a cura di), *Strategie competitive. Concetti e strumenti di analisi*, Cedam, Padova.
- Normann R., Ramirez R. (1993), "From value chain to value constellation: Designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, 71(4), pp. 65-77.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89(12), pp. 62-77.
- Porter M.E. (2007), *Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Porter M.E. (2000), "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy", *Economic Development Quarterly*, 14(1), pp. 15-34.
- Porter M.E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 77-90.
- Porter M.E. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Milano.
- Porter M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*, Free Press, New York.
- Saxenian A. (1994), *Regional networks: industrial adaptation in Silicon Valley and route 128*, Berkeley, University of California.
- Schumpeter J.A. (1942), *Socialism, capitalism and democracy*, Harper and Brothers, London.
- Sicca L. (2000), *La gestione strategica dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Sicca L. (a cura di) (2011), *Strategie competitive. Concetti e strumenti di analisi*, Cedam, Padova.
- Smith A. (1776), *The wealth of nations*, Book 1, London, Methuen & Co.
- Triglia C. (2005), *Sviluppo locale: un progetto per l'Italia* (Vol. 290), Laterza, Roma.
- Varaldo R. (2014), *La nuova partita dell'innovazione. Il futuro dell'industria in Italia*, il Mulino, Bologna.

7. LA COLLABORAZIONE, IL SOCIAL NETWORK E LA VIRTUAL ENTERPRISE; MODELLI E STRUMENTI PER LA COSTRUZIONE DI UNA RETE

di *Giuseppe Santoro*

7.1. Rete di collaborazione orientata al business: la Virtual Enterprise

L'idea di rete, di interconnessione, di collaborazione coniugata nei termini di interscambi tra operatori economici, anche eterogenei, può riferirsi al modello di *virtualenterprise*.

Una Virtual Enterprise (VE) è un concetto di business dal punto di vista organizzativo (Zhang *et al.*, 1997). Gli ingredienti principali sono la collaborazione tra un gruppo di aziende associate (Martinez, 2000) e l'integrazione delle loro competenze, necessarie allo sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi.

Questo concetto è una delle principali risposte alla sempre crescente domanda per l'impresa di reagire rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti delle condizioni di mercato e diventare flessibili.

Tale forma di collaborazione temporanea si basa sull'adozione di tecnologie per la condivisione delle informazioni e per le comunicazioni molto evolute, che consentono alle singole imprese di concentrarsi in modo efficace ed efficiente sulle proprie attività critiche e, allo stesso tempo, di cogliere quelle opportunità di business che le piccole e medie imprese, individualmente, non potrebbero sfruttare. Poiché la componente chiave di una VE, in gran parte dei casi, poggia su soluzioni innovative nel campo dell'ICT, una VE molto spesso è intesa come un metodo per massimizzare l'efficacia dell'adozione dell'ICT stesso.

7.1.1. ICT e organizzazione dell'impresa

Secondo alcuni studiosi (Venkatraman *et al.*, 1998) un'impresa diventa virtuale quando fa ricorso a strumenti evoluti di ICT muovendosi lungo tre direttrici fondamentali:

- *Customer interaction*. L'ICT consente di mantenere rapporti molto stretti con la clientela e di analizzare le loro preferenze e i loro gusti per sviluppare prodotti e servizi. Allo stesso modo possono essere sviluppate comunità on-line di consumatori, fornendo loro l'opportunità di commentare il prodotto o di proporre idee per quelli futuri;
- *Virtual sourcing*. L'ICT consente di aumentare le possibilità di contatto con i possibili fornitori riducendo drasticamente il loro potere contrattuale e aumentando in ugual misura quello della VE. Attraverso le tecnologie ICT è possibile creare una rete strategica di imprese di fornitura che consente di realizzare prodotti e servizi non realizzabili autonomamente;
- *Knowledge network*. Il ricorso all'ICT è imprescindibile per inglobare e disseminare nell'azienda le conoscenze critiche e creare una rete di esperti interni ed esterni.

Per quanto riguarda le caratteristiche dei canali comunicativi alla base del network, è interessante sottolineare il concetto di “*plug and run*” (collegati e vai) (Merli *et al.*, 1994), ossia l'idea di più imprese che si collegano tra loro senza ricorrere a troppi vincoli formali che ne appesantirebbero la struttura e che non consentirebbero loro di cogliere l'opportunità di business per la quale si sono aggregate.

Questo modello prevede che le aziende si possano collegare tra loro secondo modalità diverse di volta in volta e, una volta esaurito il business, si scollegano e si riaggregano per dar vita ad una nuova impresa virtuale. Seguendo questo principio, l'impresa virtuale può riconfigurare la propria struttura secondo le mutate esigenze, scollegando i moduli (ossia le imprese) che non sono più interessate a continuare l'attività nell'ambito della *virtual enterprise* e aggregandone di nuovi.

Per quanto riguarda, nello specifico, ciò che concerne gli strumenti e le soluzioni informatiche avanzate alla base delle teorie organizzative relative all'impresa virtuale, in linea generale, vi è un sostanziale accordo in letteratura nell'identificare tre sistemi informatici essenziali per realizzare un tale tipo di impresa:

- *i Database management systems (DBMS)*, i quali rendono possibile lo scambio di informazioni tra le diverse aziende del network, agevolando le transazioni intra e extra rete;
- *i sistemi informatici basati su standard di rete* (o internet-based), attraverso i quali è possibile collegare in tempo reale i sistemi informativi di due o più aziende garantendo, a chi vi ha accesso, di disporre *everywhere and everytime*, da qualunque luogo dotato di una connes-

sione internet e in qualunque momento, di tutte le informazioni presenti in quei sistemi informativi;

- *i sistemi per la gestione ed il coordinamento del flusso di lavoro o workflow management systems (WfMS)*, con cui interfacciare tra loro e coordinare tutti i processi messi in atto dai membri del *network*.

L'uso contemporaneo di questi tre sistemi rende possibile una cooperazione più efficace, più efficiente ma soprattutto più rapida.

Attraverso sistemi informatici *internet-based*, in particolare, è possibile regolare la connessione e lo scambio di informazioni tra un numero illimitato di parti. Valori quali la condivisione e lo scambio reciproco della conoscenza, su cui sono basati questi sistemi, hanno un considerevole impatto sulla cultura interna delle aziende che adottano tali soluzioni. Attraverso la "rete delle reti", affrontando costi contenuti, è possibile aprire una vetrina permanente dei prodotti offerti, superando il trade-off esistente tra il numero di soggetti raggiungibili e la quantità e qualità delle informazioni pubblicizzabili sul prodotto.

7.1.2. *Il ruolo del web*

La definizione di impresa 2.0 (oggi rappresentata come una delle componenti di "industria 4.0") si deve ad Andrew McAfee, secondo il quale «le imprese orientate al web 2.0 sono quelle che utilizzano le piattaforme di social software sia all'interno dell'azienda che nelle relazioni con le altre imprese e nei rapporti con i propri partner e clienti» (Prunesti, 2010).

L'elemento distintivo delle implementazioni tecnologiche definibili secondo questo modello è determinato da un'attenzione verso la funzionalità e la semplicità: non più esteticamente appariscente ma sobriamente funzionale. Dal punto di vista tecnologico i nuovi linguaggi permettono una fruizione più dinamica del web consentendo all'informazione di viaggiare in modo indipendente dagli autori e di essere mescolata ad altre informazioni per creare materiale nuovo (in gergo *mashup*).

Il nuovo modo di fare web è caratterizzato da una maggior apertura, dalla possibilità, concessa a chiunque possenga un accesso alla rete, di creare, rielaborare, diffondere, interagire, collaborare, condividere, aggregare e remixare materiale, senza possedere particolari conoscenze tecniche e senza la necessità di investire risorse economiche in progetti on-line.

Nel fenomeno del *web 2.0* la dimensione sociale risulta essere infatti più rilevante di quella tecnologica e i cambiamenti, permessi dalla tecnologia, riguardano la crescente partecipazione e interesse da parte degli utenti (Fig. 1).

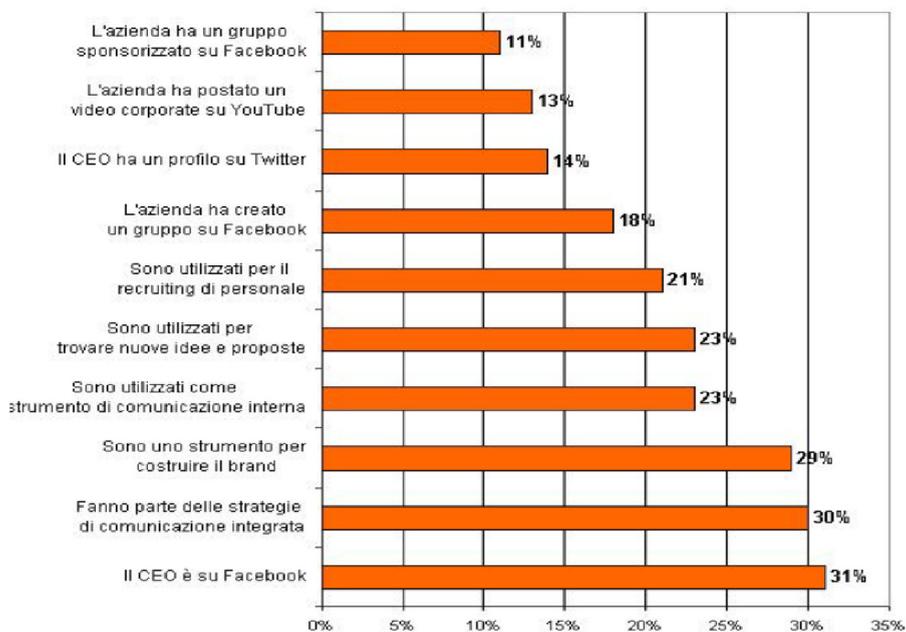


Fig. 1 – Uso aziendale social network (Fonte: <http://alessandroprunesti.files.wordpress.com>)

L'impresa 2.0 utilizza “in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle società o tra queste società e i loro partner o clienti” (McAfee, 2006).

I tre concetti che caratterizzano il nuovo modo di fare business sono:

- le piattaforme;
- l'utilizzo di social software;
- l'uso degli strumenti (*tools*) in modalità emergente.

Col termine piattaforme si intendono ambienti digitali in cui le interazioni e gli scambi di informazioni e di materiale rimangono visibili in modo persistente, mentre per social software si intendono gli insiemi di tecnologie che consentono la connessione e la collaborazione tra le persone attraverso tutti i devices connessi oggi disponibili.

La caratteristica più innovativa di tali strumenti è che non esiste una struttura imposta a priori come accade di solito nel software aziendale, ma questa struttura emerge nel tempo, attraverso la somma delle interazioni interne delle singole parti che la compongono, per questo motivo viene detta *emergente*.

Un *software* così strutturato viene definito *free form*, termine che riassume alcune caratteristiche come l'utilizzo opzionale, l'assenza di *workflow*

in fase progettuale, l'indipendenza dalle gerarchie aziendali e la capacità di ospitare al suo interno molteplici tipologie di dati.

Una piattaforma Enterprise 2.0 è il risultato di sei macrocomponenti, detti *SLATES*:

- strumenti di ricerca (*Search*);
- presenza di link (*Link*);
- possibilità di contribuire alla creazione/editing dei contenuti (*Authoring*);
- tag (*Tagging* associato a documenti, utenti, attività);
- meccanismi automatici di suggerimento (*Extensions*);
- notifiche sugli aggiornamenti (*Signals*, in particolare e-mail e feed RSS).

Gli strumenti dell'impresa 2.0 che rispondono all'esigenza di accelerare il flusso della conoscenza e delle competenze, di migliorare la reperibilità del materiale interno e esterno, di coinvolgere collaboratori e clienti e realizzare quel processo di apertura e di trasparenza già accennato, sono diversi:

- *Wiki*;
- *Social Network*;
- *Corporate Blog*;
- Altri (es. *podcast*) che vengono utilizzati in misura trascurabile.

L'introduzione del social software all'interno dell'impresa prevede una ristrutturazione per quanto riguarda l'organizzazione della comunicazione e la diffusione della documentazione in modo da abbandonare la rigidità del vecchio tipo di impresa, un'organizzazione gerarchica in cui si spazia solo a processi *top-down*, per propendere verso lo sviluppo di iniziative provenienti dal basso (processi *bottom-up*).

Oltre a costituire strumenti democratici e incentivanti per esprimere idee e opinioni, questi strumenti sono anche utilizzati per la memorizzazione e la localizzazione delle informazioni utili al lavoro quotidiano, evitando di perdere tempo nella ricerca di dati e documenti.

L'impresa 2.0 offre la possibilità di lavorare in modo più efficiente migliorando i flussi di comunicazione, di produzione e di condivisione di nuove idee che, nella attuale realtà, si presentano come punti chiave assolutamente decisivi per incentivare un'innovazione diffusa e continua, presupposto fondamentale per mantenere la competitività nel mercato.

7.1.3. *Wiki*

I *wiki* sono sistemi di *Content Management System* (CMS), cioè sistemi per la gestione dei contenuti prodotti da più soggetti, con la tipicità, data ad

ogni utente, di aggiungere, controllare, modificare o eliminare il contenuto pubblicato. Immaginando un *wiki* come una bacheca interaziendale, con la possibilità di inserire link, di essere aggiornato in tempo reale e di consentire una ricerca per parole chiave, costituirebbe uno strumento efficace per condividere la conoscenza e per comunicare, rappresentando uno spazio condiviso tra i diversi utenti, funzionale a gestire in comune progetti complessi.

Quando un gruppo di lavoro deve condividere la creazione e la revisione di un documento i vantaggi rispetto ad altri sistemi sono notevoli:

- è possibile sempre lavorare sull'ultima versione, senza rischi di sovrascrittura e di perdita di dati;
- l'informazione rimane persistente e facilmente rintracciabile, anche cronologicamente, dando la possibilità di fare confronti tra diverse versioni e ripristinarne il contenuto originale;
- possiede una logica democratica, consentendo un efficace auto-coordinamento senza la necessità di particolari direttive.

Un *wiki* aziendale, come un *wiki* in Internet, permette di editare contenuti attraverso un browser, ma le due tipologie di *wiki* differiscono sotto molti punti di vista:

- *spazi*: il *wiki* aziendale permette di organizzare le informazioni per progetti o per team. L'accesso a questi spazi può essere permesso a specifici utenti e non ad altri;
- *sicurezza*: i *wiki* in Internet sono spesso aperti e possono essere letti ed editati da chiunque. Per accedere ad un *wiki* aziendale è necessario autenticarsi;
- *integrazione*: nei *wiki* aziendali una persona può autenticarsi con le stesse credenziali con cui accede alle Intranet o alla posta elettronica.

Secondo alcuni (Mader, 2008) le motivazioni più forti per l'adozione di un *wiki* aziendale sono determinate dall'accentrare le informazioni in un unico luogo, dalla necessità di razionalizzare il flusso di lavoro e dalla riduzione della dipendenza dalla posta elettronica e dal rischio di perdere documenti o versioni importanti. Inoltre, l'importanza di informare tutti sull'avanzamento del progetto e dei progressi o i passaggi precedenti e avere un *feedback* integrato all'interno del processo e non raccolto a valle delle attività.

I *wiki* aziendali possono essere utilizzati per documentazione, basi di conoscenza, gestione dei progetti, conoscenza tacita e gestione delle riunioni e sono utili in tutti quei casi in cui occorre raccogliere informazioni da più fonti, mantenerle aggiornate e metterle a disposizione di tutti gli interessati.

Poiché l'accesso al *wiki* può essere protetto, è possibile utilizzarlo sia per connettere i soggetti interni all'azienda che quelli esterni come fornitori, clienti e altre imprese. Non necessitando di alcuna architettura tecnica, i *wiki*

consentono una archiviazione dei contenuti sotto forma di cronologia, incoraggiando un apprendimento informale e lo scambio di suggerimenti con altri utenti, con una possibile riduzione dell'esigenza di seguire corsi di formazione formali o di rivolgersi continuamente all'assistenza IT.

Lo strumento del wiki facilita lo scambio di informazioni all'interno di gruppi di lavoro, fungendo non solo da strumento per le discussioni e la collaborazione sincrona in tempo reale, ma anche come risorsa di archiviazione o per seguire lo sviluppo del workflow. I wiki possono centralizzare tutti i tipi di dato: fogli di calcolo, documenti testuali, slides, PDF, immagini, filmati, audio, tutti accessibili attraverso un browser. Possono essere affiancati agli altri tipi di comunicazione aziendale (*email, instantmessaging*), velocizzandole e rendendo il flusso comunicativo più efficiente.

7.1.4. Social network

In ambito aziendale, i social network incentivano l'intelligenza collettiva aziendale distribuita eliminando la rigida divisione tra chi opera all'interno dell'impresa e soggetti esterni ad essa. Entrambi possono scambiare idee e opinioni nella stessa piattaforma e i loro ruoli possono essere scambiati, per cui ognuno può essere, di volta in volta, fruitore o utilizzatore.

Nelle comunità virtuali gli utenti si scambiano esperienze e idee accelerando lo sviluppo di varianti del prodotto e incentivare la collaborazione. È necessario sottolineare, inoltre, che con lo sviluppo dei social non solo è cresciuta la loro presenza complessiva ma ad oggi non esiste un settore privo del suo social network specifico (Fig. 2).

Infatti, il social media non è limitato solamente ai *social network* ma si estende alla condivisione di foto, video e contenuti multimediali. È indubbio che i social media si sono ritagliati una grande fetta della vita di milioni di persone in tutto il mondo, per qualsiasi tipologia di informazioni intendono scambiarsi.



Fig. 2 – Social network per tipo di media (Fonte: <http://www.buzzes.eu/blogit/>)

7.1.5. Corporate Blog

Un altro canale di comunicazione per l'impresa è la *virtual community* grazie alla capacità di agire come un amplificatore, attraverso il passaparola (detto WOM - *Word Of Mouth*), di notizie, informazioni e commenti, permettendo forme di marketing virale, attraverso modalità non convenzionali di diffusione di messaggi aziendali.

Possono essere considerati come dei diari personali che hanno sostituito i vecchi siti *web* grazie ad una maggiore facilità di redazione. Probabilmente sono uno tra gli strumenti del web 2.0 più pubblicizzati grazie alla particolare organizzazione cronologica di tali sistemi che definisce un sistema di erogazione, una pubblicità e una catena del valore completamente differenti dagli altri sistemi.

La grande differenza, infatti, è data dalla facilità di aggiornamento e da una modalità di scrittura continua che ha tratto giovamento da una tecnologia chiamata RSS¹. Questa tecnologia permette agli utenti di ricevere un avviso

¹ In informatica con il termine inglese *cloudcomputing* si indica un paradigma di erogazione di risorse informatiche, come l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati,

ogni volta che una pagina web di loro interesse viene modificata, permettendo quindi all'utente di conoscere in tempo reale gli aggiornamenti apportati ad una pagina di un blog. Questo nuovo approccio è definito "web incrementale" in quanto si hanno delle pagine web molto più dinamiche e in continua evoluzione.

I *blog* permettono una pubblicazione immediata di un contenuto e la sua classificazione e indicizzazione nei motori di ricerca, rendendo le informazioni da subito disponibili a tutta la comunità, questo permette un ciclo di vita del *content management* molto più veloce come richiesto dal *web 2.0*.

In questi contesti si identificano gli opinion leader, partecipando alle conversazioni e testando il grado di autorevolezza e fiducia che tali soggetti rivestono sugli altri utenti. I motori di ricerca (interni ed esterni) e l'uso di parole chiave (i cosiddetti *tags*) sono esempi di filtri che migliorano i risultati delle ricerche effettuate senza stravolgere l'ideologia democratica su cui si basano i *social network* decisamente opposta alla creazione di un nodo centrale adibito al controllo.

Per un'impresa, in particolare, un *corporate blog* può rivelarsi un validissimo strumento di assistenza post-vendita, una buona operazione di *marketing*, ma anche un'operazione di gestione della conoscenza. Il compito principale dei *blog* aziendali è quello di trasformare l'informazione in comunicazione, le pubbliche relazioni sono diventate attività fondamentali nelle aziende e il *Web 2.0* con i *blog* aziendali o *corporate blog* le ha agevolate riuscendo a trasformare la pubblicità presente in questi spazi in comunicazione per i clienti. I *blog* aziendali possono essere suddivisi in due tipologie:

- *blog* interni: servono per comunicare e condividere le idee all'interno dell'azienda;
- *blog* esterni: sono quelli con cui l'azienda fa pubbliche relazioni. Tramite questi *blog* promuove il proprio business, ascolta quello che i clienti vogliono dire in modo diretto, scambia le informazioni con gli altri *stakeholder*.

Entrambi i *blog* offrono molti vantaggi all'azienda:

- sono semplici da implementare;
- annullano la distanza psicologica tra cliente e azienda, tra aziende all'interno della filiera;
- aiutano il processo di fidelizzazione;
- grazie ai commenti degli utenti si ottengono dei feedback immediati;

caratterizzato dalla disponibilità on demand attraverso Internet a partire da un insieme di risorse preesistenti e con Fig.bili(Mell *et al.*, 2011).

- consentono forme di dialogo e scambio di informazioni semplici e veloci;
- le informazioni da parte dell'azienda vengono diffuse più velocemente perché non necessitano tempi di distribuzione.

7.2. Classificazione degli strumenti

Una possibile classificazione che distingua i *tools* dell'*enterprise 2.0* in base alla relazione tra i collaboratori rappresenta diversi raggruppamenti degli stessi in anelli contigui (Fig. 3) a seconda della relazione sociale e professionale che si sviluppa per un particolare progetto o in generale per fotografare la situazione.

La parte centrale è occupata dai cosiddetti *strong tie* ovvero i legami forti e intensi con i quali si può rimanere in contatto attraverso *wiki* o altre applicazioni per la scrittura collaborativa per condividere risorse e collaborare nello stesso progetto in modo efficiente.

L'anello successivo rappresenta i *weak tie* comprendenti i contatti saltuari con i quali si può rimanere aggiornati sulle attività e i progetti che stanno svolgendo attraverso i social network tradizionali (esempi: Facebook e LinkedIn) o custom.

Lo strumento ideale per i *potential tie* ovvero le persone con le quali non si ha una conoscenza diretta ma che possono essere sempre potenzialmente utili, è rappresentato dal blog aziendale (anche detto *corporate blog*) attraverso il quale mostrare le proprie opinioni e il lavoro che si sta svolgendo, permettendo, a chi è interessato, di interagire (ad esempio con commenti) e instaurando nuovi e interessanti legami professionali.

Nell'ultimo anello sono collocati i soggetti con i quali non si hanno relazioni e probabilmente non se ne avranno se non indirettamente.

Un'interessante classificazione delle applicazioni più conosciute del web 2.0 è, anche, quella redatta da Wikipedia che definisce 4 livelli:

- Livello 3: è il più alto livello di applicazione web 2.0, che esiste solo attraverso la connessione a Internet e trae potere dalle connessioni umane. Migliora attraverso l'utilizzo. Alcuni esempi: *eBay*, *Wikipedia*, *Skype*, *AdSense* (O'Reilly, 2005);
- Livello 2: applicazioni che possono funzionare off-line ma traggono vantaggi solo attraverso la connessione alla rete. Per esempio, Flickr, che beneficia della condivisione foto-*database* e delle *tag* del *database* generato dalle comunità;

- Livello 1: applicazioni che possono funzionare off-line ma che guadagnano caratteristiche tecniche attraverso la connessione alla rete. Ad esempio, Drive (Google Documenti e Fogli di Lavoro) o iTunes con il suo musicstore;
- Livello 0: applicazioni che funzionano off-line come ad esempio *Mapquest*, *Yahoo! Local*, *Google Map*, applicazioni di *mapping* con il contributo degli utenti.

Infine, esistono anche applicazioni non web 2.0 come ad esempio le e-mail e il telefono.

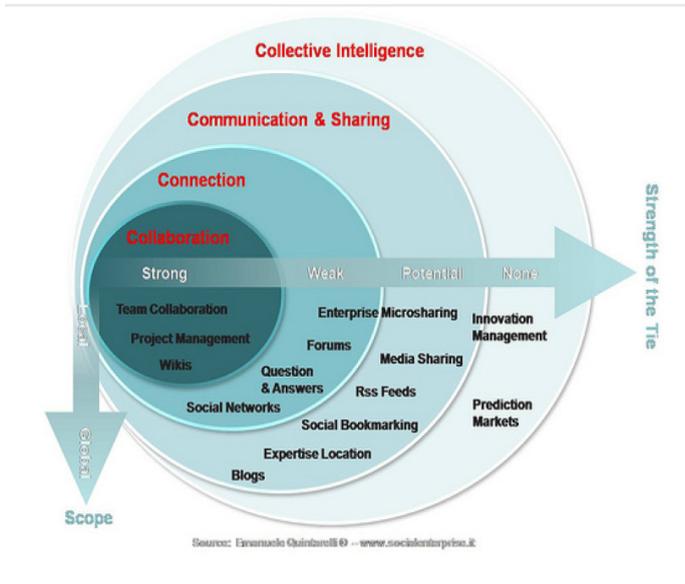


Fig. 3 – Fonte: <http://www.socialenterprise.it>.

7.2.1. Enterprise Social Collaboration

Esistono evidenze empiriche di prodotti, servizi, ma anche imprese e network, creati in modo collaborativo, che non rispondono ai tradizionali processi economici, decisionali e organizzativi e che si incardinano sulla *knowledge based society* con dinamiche innovative. Ne sono un esempio gli stessi modelli come Wikipedia, Linux e i *software open source*, ma anche comunità come *Slow Food* e *E-Cars-Now!* che si configurano come nuove forme ibride di fare impresa.

Questa nuova forma di impresa, *l'Enterprise 2.0*, è ormai divenuta sinonimo di collaborazione e condivisione emergente di risorse all'interno di comunità aperte alla partecipazione volontaria di individui e, in tal senso, non si può non pensare agli strumenti social usati quotidianamente.

I requisiti alla base di una soluzione tecnologia che inglobi i concetti di collaborazione e socialità applicata al contesto aziendale deve caratterizzarsi per l'apertura e la partecipazione, l'agevolazione del dialogo e la collaborazione all'esterno dei propri confini e il coinvolgimento degli attori esterni come clienti, fornitori, *partner*, ecc, in un'ottica di co-creazione partecipata.

Come mettono in evidenza i contesti economici e tecnologici descritti, quando si parla di collaborazione interna e *extra* aziendale, si possono individuare in particolare alcune aree di azione:

- condivisione di documenti/*file*;
- condivisione della conoscenza (*wiki*, *social bookmarking*, *crowdsourcing*);
- *social network* (creare comunità);
- comunicazione (*chat*, messaggi, video);
- aggiornamenti (notifiche automatiche);
- condivisione di foto;
- condivisione del *desktop*;
- organizzazione del tempo/programmazione eventi;
- creare progetti in comune.

Queste appena elencate sono tra le principali categorie delle Enterprise Social Network (ESN) e costituiscono i macro-requisiti funzionali di base scelti dalle aziende che vanno nella direzione della logica del *Social Business*. La scelta di una soluzione di enterprise social collaboration, in particolare, deve tener conto di diverse variabili:

- identificazione degli obiettivi: per comprendere quali siano le reali esigenze dell'azienda e come il mercato può rispondervi, anche in termini di velocità ed efficienza degli strumenti tecnologici;
- costi di investimento: scegliere tra una piattaforma a pagamento o una free o open source;
- principali funzionalità: le possibilità di comunicazione, condivisione, cooperazione e collaborazione offerte;
- semplicità di utilizzo;
- integrabilità con altri strumenti;
- flessibilità/personalizzazione;
- possibilità di creare reti aperte o chiuse;
- differenziare accessi e diritti sui materiali;
- gestione dei dati personali;

- sicurezza e *privacy*;
- gestione dei problemi.

In aggiunta alle citate caratteristiche, è ovvio che, se si vuole ottenere l'approvazione da parte degli utenti che dovranno usarla quotidianamente, è necessario guardare anche all'usabilità dell'interfaccia utente in termini di intuitività e semplicità nel comprendere i percorsi di utilizzo.

Un fattore importante è anche l'integrabilità con altri sistemi software e database già preesistenti, diminuendo i costi di transizione e sfruttando quelli già sostenuti.

Nei successivi paragrafi verranno delineati più nel dettaglio i macro-requisiti di una piattaforma di social collaboration in ambito aziendale.

7.2.2. Piattaforme Proprietarie e Open Source

Per alcuni il termine *open source* è assimilato al mondo del “gratuito”, con conseguenti considerazioni riguardo la qualità del servizio. Il termine *open source*, introdotto verso la fine degli anni '90, significa sorgente libera, aperta e si riferisce a un software il cui codice sorgente è reso disponibile a chiunque e può essere utilizzato, distribuito, modificato e adattato. Le licenze d'uso dell'*open source* si differenziano nettamente dalle quelle dei *software* proprietari proprio per il fatto che questi ultimi non permettono la modifica del codice, che rimane di proprietà di coloro che l'hanno creato.

Gli applicativi *open source* sono il frutto di una comunità di esperti che collabora e sono un esempio di intelligenza collettiva reso possibile proprio grazie alle nuove tecnologie. Infatti, oltre agli esperti sviluppatori, per le soluzioni open esiste una *community* che fornisce supporto tramite *blog*, *forum*, *chat* e che dà un enorme contributo in termini di collaborazione collettiva.

In una soluzione proprietaria esiste invece la *software house* che si occupa del *bug fixing*, dello sviluppo di nuove funzioni e richieste e del supporto ai clienti. La licenza e l'assistenza per un *software* proprietario può avere un costo che alcune imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni non possono sostenere, ma può sollevare l'azienda dai problemi di gestione della sicurezza, che è uno dei punti più rilevanti nelle decisioni di investimenti tecnologici.

Determinante è la differenza riguardo ai costi, per i quali nelle suite proprietarie, può diventare costosa non solo l'acquisizione del prodotto ma anche la formazione.

7.2.3. Intranet o ESN

Come accennato *Social Collaboration, Enterprise 2.0* e nativo digitale sono tutti termini associabili al concetto di *Enterprise Social Network* (ESN).

Ma in cosa differisce una rete intranet tradizionale da un ESN? Una intranet è vista come un *hub* centrale di contenuti ufficiali utilizzato per la diffusione di informazioni in maniera semplificata (Young, 2015). Una piattaforma ESN è in primo luogo un facilitatore di flussi di relazioni umane all'interno di luoghi di lavoro, in modalità strutturata e le cui relazioni sono attivate per mettere in connessione i dipendenti (Richter *et al.*, 2013). In tal modo le informazioni, disponibili per un individuo, variano a seconda del tipo di relazioni, interessi e iscrizioni a contenuti e gruppi. Così, ESN può essere definito come un flusso di idee in tempo reale, opinioni e conversazioni, caratterizzato da interazioni dinamiche (Young, 2015).

Anche se i confini tra le due soluzioni possono diventare confusi, visto che una intranet attuale può essere arricchita con strati social tramite l'aggiunta di funzionalità di collaborazione (Tredinnick, 2006), rimane il dato di fatto che una rete intranet ha una maggiore attenzione per il *document management*, seguendo fundamentalmente un approccio *push* (Neal, 2015), in cui è l'azienda a inviare contenuti ufficiali ai dipendenti, mentre un ESN è caratterizzata da un approccio di tipo *pull*, nel quale tutti i soggetti coinvolti hanno la possibilità di contribuire alle informazioni con idee (DiMicco *et al.*, 2008).

Un'altra importante differenza è legata all'aspetto economico visto che l'adozione delle intranet normalmente è costosa da implementare e richiede una configurazione complessa, mentre le piattaforme ESN sono principalmente tecnologie leggere di tipo SaaS² basate sul *cloud*³, che le rende meno costose da implementare e mantenere.

7.2.4. Approccio per l'implementazione di strumenti di ESN

La letteratura presenta diversi approcci per l'implementazione di strumenti di ESN. La coppia più comune di approcci è il *bottom-up* e il *top-down* (Louw *et al.*, 2013). L'altra coppia comune di approcci è *partecipativo*

² Industria 2015 stabilisce le linee strategiche della politica industriale italiana, basandole su una concezione di industria che integra non solo la produzione manifatturiera ma anche i servizi avanzati e le nuove tecnologie, in una prospettiva di medio-lungo periodo.

³ Per maggiori approfondimenti si veda: G. Marchesi, L. Tagle, B. Befani, "Approcci alla valutazione degli effetti delle politiche di sviluppo regionale", *Collana materiali UVAL 2011*.

contro *promozionale*. Il primo approccio, *top-down* rispetto al *bottom-up*, rappresenta la divisione tra l'adozione di un flusso informativo alimentato a livello manageriale rispetto all'altro spinto dal basso.

Come rileva un'apposita ricerca (Gartner, 2013), l'approccio *bottom-up* è sicuramente il più utilizzato nelle aziende, ma elevato è stato il numero di fallimenti. Per cui, è comunemente affermato che l'approccio migliore deriva dalla combinazione di *bottom-up* e *top-down*, ovvero un approccio in cui il livello direzionale supporta correttamente le attività *bottom-up* (Richter *et al.*, 2012; Louw *et al.*, 2013).

La scelta tra un approccio di tipo partecipativo e di tipo uno promozionale avviene quando una società propende per una modalità implementativa maggiormente reattiva e di supporto (Richter *et al.*, 2012). In questo contesto il concetto partecipativo è sinonimo di "esplorativo", nel senso che l'uso potenziale della soluzione tecnologica di ES non è completamente nota, e l'uso più adattivo degli strumenti viene appreso durante l'utilizzo stesso, viceversa l'approccio promozionale indica che il potenziale è noto e che vi è anche un obiettivo, dei casi d'uso e gruppo *target* ben definiti.

Una ricerca (Richter *et al.*, 2012) rileva la preponderanza di utilizzo di entrambi gli approcci: in una prima fase le aziende esplorano le opportunità offerte dalla soluzione tecnologica usata, a cui fanno seguire una fase promozionale nella quale i casi d'uso sono chiaramente definiti.

7.2.5. Macro-requisiti

Prendendo in considerazione le diverse finalità per le quali può essere utilizzata una piattaforma ESN, è possibile rappresentare un quadro funzionale di riferimento, il cosiddetto SOCIAL (Riemer *et al.*, 2012) che facilita la comprensione delle principali tipologie di azioni di comunicazione richieste in un ESN.

Un ESN deve essere basato in particolare su sei azioni diverse:

- la socializzazione;
- l'organizzazione;
- il *crowdsourcing*;
- la condivisione di informazioni;
- la creazione di consapevolezza;
- l'apprendimento e la messa in relazione.
- le quali a loro volta comprendono ulteriori sotto azioni (Fig. 4).

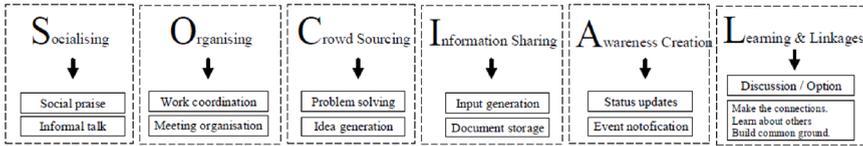


Fig. 4 – S.O.C.I.A.L. framework di un ESN

Un ESN deve rappresentare, innanzitutto, un luogo di socializzazione, supportando la creazione di relazioni sociali, nelle quali i soggetti coinvolti possono riconoscersi l’un l’altro, possono fornire feedback alle informazioni di altri e sviluppare conversazioni informali.

Prendendo in considerazione l’aspetto organizzativo, un ESN deve permettere il coordinamento di attività, supportare il processo decisionale, la gestione delle riunioni e altre attività connesse a progetti. Allo stesso tempo, un ESN deve consentire la formazione di gruppi topic-related e consentire ai soggetti che ne fanno parte di raccogliere input e idee da un gruppo più ampio di utenti.

In particolare, il sistema deve poter consentire, per esempio, un flusso congiunto di soluzioni per un particolare problema di lavoro riferito a un determinato processo di progetto o ad un lavoro, permettendo agli individui di ottenere varie idee e opinioni o innescare del brainstorming online al fine di generare nuove idee.

La funzione probabilmente più comune di una piattaforma ESN è la condivisione delle informazioni, per la quale un ESN può essere usato per la condivisione di varie forme di informazioni, come gli URL di riferimento di informazioni, articoli interessanti o altri file reperibili su Internet. Contemporaneamente, queste fonti di informazioni e documenti devono essere memorizzabili nella piattaforma di ESN, utilizzandola come repository documentale per renderli disponibili per futuri collegamenti. Inoltre, un ESN deve supportare la creazione di consapevolezza, consentendo agli utenti di informare gli altri su aggiornamenti di stato e su eventi, aumentando conseguentemente la consapevolezza di attività di altri soggetti in tutta l’organizzazione.

Infine, un ESN deve inglobare una piattaforma di apprendimento, dando la possibilità di creare gruppi di interesse comune, raccogliere e scambiare conoscenze, garantendo così l’apprendimento agli altri soggetti (Riemer *et al.*, 2012).

Tuttavia, ciò che può rendere una piattaforma ESN unica, è la possibilità di integrare contemporaneamente tutte le citate funzioni in un unico luogo, sfruttando l’accessibilità delle informazioni e delle conoscenze in essa memorizzate da chiunque altro all’interno del network creato, in qualsiasi momento (Leonardi *et al.*, 2013). Integrando messaggistiche brevi con altre

caratteristiche, come i sistemi di *repository* di dati, la gestione dei profili utenti, wiki, news feed e sistemi documentali, un ESN, infatti, deve permettere il salvataggio, l'immagazzinamento e la reperibilità dei contenuti in modo coerente all'interno di un contesto organizzativo (Treem *et al.*, 2012).

Secondo una ricerca (Drakos *et al.*, 2013), le principali soluzioni di ES presenti sul mercato supportano gli utenti nel:

- mettersi in contatto personalmente o professionalmente;
- condividere le loro reti di contatti per pareri, riferimenti e rinvii a fonti informative;
- costituire team, comunità o gruppi informali e invitare partecipanti esterni di altre organizzazioni;
- lavorare insieme sulle stesse attività di lavoro;
- discutere e commentare il loro lavoro;
- organizzare il lavoro dalla loro punto di vista;
- identificare le attività rilevanti;
- scoprire altri soggetti con interessi comuni;
- proporre agli utenti le informazioni o gli eventi che potrebbero essere di loro interesse;
- imparare dall'esperienza altrui.

Riferimenti bibliografici

- Alberti F.G. (2008), *Imprenditorialità e maturità. Strategie di successo in un settore maturo*, EGEA, Milano.
- Alberti F.G. et al. (2008), *Entrepreneurial growth in industrial districts. Four Italian cases*, Edward Elgar.
- Alberti F.G., Sciascia S., De Vita R. (2008), *Il rinnovamento strategico delle medie imprese in condizioni di maturità settoriale*. s.l.: Economia & Management.
- Alberti F. (2011), "Le piccole imprese artigiane del made in Italy", *Quaderni di ricerca sull'artigianato*.
- Anderson C. (2006), "The Long Tail", *Wired Magazine*.
- Balletta F. (2008), "L'artigianato artistico in Campania fra età moderna e contemporanea", *Rivista di Storia Finanziaria*, Vol. 21.
- DiMicco J.M. et al. (2008), *Motivations for social networking at work. Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work*.
- Drakos N., Mann J., Gotta M. (2013), Magic Quadrant for Social Software in the Workplace. <http://www.gartner.com/>. [Online] 2013. <https://www.gartner.com/doc/3156923?ref=SiteSearch&sthkw=Magic%20Quadrant%20for%20Social%20Software%20in%20the%20Workplace&fnl=search&srcId=1-3478922254>.

- Gartner (2013), Gartner Says the Vast Majority of Social Collaboration Initiatives Fail Due to Lack of Purpose. <http://www.gartner.com/>. [Online] 2013. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2402115>.
- Grant R.M. (1998), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna.
- Ist.Tagliacane, UnionCamere Campania (2015). *Le dinamiche economiche della regione Campania nel 2014 e le prime prospettive per il 2015*.
- Leonardi P.M., Huysman M., Steinfield C. (2013), "Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 19, 1.
- Louw R., Mtsweni J. (2013), "Guiding principles for adopting and promoting Enterprise 2.0 collaboration technologies", *Proceedings of the 5th International Conference on Adaptive Science and Technology (ICAST)*.
- Mader S. (2008), *Using Wiki in Education*.
- Martinez M. (2000), *L'analisi Organizzativa: il network*. [aut. libro] R. Mercurio e F. Testa. *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- McAfee A. (2006), The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review Enterprise 2.0*.
- Mell P., Grance T. (2011), *The NIST Definition of Cloud Computing*. s.l.: NIST, Special Publication.
- Merli G., Saccani C. (1994), *L'azienda olonico-virtuale*, Il sole 24 Ore, Milano.
- Musser J., O'Reilly T. (2007), *Web 2.0 principles and best practices*. s.l.: O'Reilly Radar.
- Neal W. (2015), Intranets or ESN? Why Not Both. <http://www.cmswire.com/>. [Online] 2015. <http://www.cmswire.com/cms/social-business/intranets-or-esn-why-not-both-028434.php>.
- O'Reilly T. (2005), What is Web 2.0? Design patterns and business models for the next generation of software. <http://www.oreilly.com/>. [Online]. <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- Prunesti A. (2010), *Nuvole di byte*. s.l.: Edizioni della Sera.
- Richter A., Riemer K. (2013), *The Contextual Nature of Enterprise Social Networking: A Multi Case Study Comparison*. ECIS.
- Richter A. et al. (2012), "Knowledge management goals revisited. A cross-sectional analysis of social software adoption in corporate environments", *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 43, 2.
- Riemer K., Richter A. (2012), SOCIAL-Emergent Enterprise Social Networking Use.
- Salvato C., Sciascia S., Alberti F.G. (2009), "Absorptive capacity and the micro-foundations of corporate entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 10, 4.
- Sciascia S., Alberti F.G., Salvato C. (2009), "Firm-level entrepreneurial contents for strategic renewal: A knowledge-based perspective", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. Entrepreneurial Strategic Content, Emerald, Vol. 11.
- Tredinnick L. (2006), "Web 2.0 and Business A pointer to the intranets of the future?", *Business Information Review*, Vol. 23, 4.

- Treem J.W., Leonardi P.M. (2012), "Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association", *Communication yearbook*, Vol. 36.
- Venkatraman N., Henderson J.C. (1998), "Real strategies for virtual organizing", *Sloan Management Review*. Fall.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1993), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.
- Young C.B. (2015), When Your Intranet and Enterprise Social Network Get Married. <http://www.cmswire.com/>. [Online] 2015. <http://www.cmswire.com/cms/social-business/when-your-intranet-and-enterprise-social-network-get-married-028373.php>.
- Zhang W.J., Liu X., van Luttervelt C.A. (1997), "A New Methodology and Computer Aid for Manufacturing System Design with Special Reference to Partner Factories Selection in Virtual Enterprises", *Proceedings of the Int. Conference of World Manufacturing Congress*.

PARTE TERZA

L'ARTIGIANATO ARTISTICO COME VOLANO DI SVILUPPO PER IL TERRITORIO

8. LA FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

di *Fernando Sarracino*

8.1. Il bisogno di formazione dell'artigiano

La questione della formazione artigiana è un tema che coinvolge diversi attori e che, nel corso del tempo, ha incontrato progressivamente un tessuto che è diventato sempre più consapevole della necessità della definizione dei propri bisogni di formazione per poter delineare le linee di intervento più efficaci per il necessario ricambio generazionale (Branca, Caputo, 2011), da un lato, e per il “trasferimento” del *know-how*, dall'altro, in settori che spesso si fondano sulla “conoscenza tacita” del lavoratore, vero e proprio artefice della produzione di artefatti che rispondono a criteri di estetica e sostenibilità produttiva.

Proprio partendo dalla consapevolezza della necessità di rintracciare e definire i propri bisogni di formazione come fattore strategico per il miglioramento e per lo sviluppo delle competenze degli individui che operano in una qualsiasi organizzazione, quale che siano le sue dimensioni (individuando pertanto, proprio nella formazione uno dei principali strumenti cui è demandato il compito di realizzare tale sviluppo), bisogni non preconfezionati ma “su misura”, delineati a partire dall'analisi delle proprie pratiche e dai propri saperi, impliciti ed espliciti, prendono spunto queste riflessioni.

Il “saper agire” dell'artigiano è una “conoscenza” che è difficilmente acquisibile da altri in tempi brevi, anche a causa del sapere stesso, insito nell'azione e non reificato in alcun artefatto utile per la formazione: la ricerca sui bisogni di formazione, pertanto, in tal senso, diventa una pratica irrinunciabile attraverso momenti di verifica e di mediazione tra opinioni, di delimitazione di rappresentazioni e aspettative sulla propria identità professionale e sulla propria formazione finalizzati, da un lato, al miglioramento personale e professionale e, dall'altro, al tentativo di esplicitazione di quei saperi impliciti (a cui si faceva riferimento in precedenza) a partire dai quale imma-

ginare nuovi ambienti di formazione attraverso la condivisione delle esperienze.

«Nella letteratura specialistica l'analisi dei bisogni è definita come momento essenziale e imprescindibile del processo formativo, secondo alcuni autori propedeutica alla programmazione e alla progettazione della formazione, mentre secondo altri sarebbe una tipica pratica di progettazione formativa. In tutti i casi, l'analisi dei bisogni permette di finalizzare l'azione didattica rispetto a precisi traguardi educativo/formativi, che non sono quelli stabiliti in modo direttivo dall'insegnante ma sono quelli corrispondenti alle esigenze dei titolari diretti dei bisogni, per i quali l'azione didattica è destinata, ovvero progettata, realizzata e valutata» (Bochicchio, 2012, p. 7).

Progettare un intervento formativo, quindi, in particolar modo per quel che riguarda percorsi di formazione non-formali (al di fuori, quindi, dei momenti di formazione istituzionale) designa quel complesso di azioni unitarie e integrate volte a individuare ed esplicitare gli obiettivi didattici, i contenuti, le metodologie e le strategie didattiche, le risorse umane e tecnologiche, ecc., in funzione dei bisogni rilevati in precedenza, a partire, quindi, dal profilo di "professionista" al quale si sta facendo riferimento. Appare quindi evidente la necessità, al fine di delineare un modello di intervento formativo, di definire tale profilo attraverso l'analisi delle pratiche agite e i loro bisogni di formazione. La formazione, infatti, deve confrontarsi con la "necessità di disporre di strumenti e percorsi capaci di guidare l'azione e la riflessione sulla stessa cercando di conseguire due obiettivi: lo sviluppo di un atteggiamento professionalizzante atto ad affrontare il "nuovo" che si presenta in ogni produzione artigianale di alto livello e la diminuzione dei tempi per lo sviluppo delle competenze rispetto al modello classico di apprendistato» (Magnoler *et al.*, 2014).

8.2. Il profilo dell'artigiano nell'"economia della conoscenza"

Emerge, pertanto, la necessità di definire il profilo dell'artigiano al fine di delinearne il rapporto con gli spazi della formazione a partire, da un lato, dal suo il concetto di "conoscenza", inteso come la somma dei propri saperi, delle proprie competenze, delle proprie attitudini personali maturati nel corso della propria vita e, dall'altro, dal "peso" che egli dà ai percorsi formativi, sia a quelli formali che a quelli non formali, ma anche a quello che egli attribuisce a ciò che apprende in maniera informale: risulta necessario, quindi, definire come percepisce la formazione, quali esperienze formative ha avuto in passato, che difficoltà ha incontrato, di che offerta formativa sente il

bisogno, ecc. L'indagine si è sviluppata con una ricerca empirica su quello che gli artigiani fanno e pensano realmente rispetto al tema della formazione.

Il presupposto da cui parte l'indagine è la consapevolezza che l'atteggiamento dell'artigiano verso la formazione professionale sia diverso a seconda che si tratti di un profilo che si è venuto a delineare attraverso il *learning by doing* (ovvero, attraverso la pratica di bottega, in percorsi da autodidatta o sotto la guida di un esperto) o attraverso percorsi di *formal learning* (attraverso momenti istituzionali e certificati di formazione): nel primo caso l'approccio è quello dell'apprendimento "on the job", basato sull'esperienza acquisita direttamente in situazione di lavoro, approccio a cui gli artigiani si rifanno più frequentemente con dinamiche e modalità che vedremo essere molto interessanti; il secondo è l'apprendimento formale a cui si accede partecipando a percorsi scolastici o ad attività formative d'aula quali corsi, seminari, workshop, convegni, ecc., erogati in presenza o in modalità e-learning (si tratta talvolta di momenti formativi obbligatori per l'artigiano a cui è vincolato da qualche disposizione normativa che ne sancisce la necessità).

Per delineare il profilo dell'artigiano in relazione ai percorsi di formazione sono stati indagati i seguenti quesiti chiave, a partire anche da quanto già delineato in ricerche similari (Spolti, 2010):

- Quali sono la consapevolezza e l'atteggiamento più diffuso tra gli artigiani verso i saperi, la formazione (sia quella iniziale che quella continua) propria e dei novizi, la professionalizzazione della propria azione e il proprio sapere, sia quello implicito che quello esplicito?
- La formazione è vissuta dagli imprenditori artigiani come un'occasione (e, quindi, una scelta) o come un obbligo?
- Esiste una pratica formativa in cui gli artigiani investono? Quali sono gli elementi che la caratterizzano?
- Che impatto ha l'attività formativa sulla produzione? In che modo può rispondere alla richiesta di definire un nuovo profilo di artigiano non più solo orientato all'attività tecnica e produttiva ma consapevole della necessità di dover sviluppare competenze di carattere imprenditoriale, manageriale, comunicativo e gestionale che, sempre di più, risultano necessarie per affrontare i nuovi sistemi produttivi e distributivi?

La formazione riguarda, quindi, anche e soprattutto, da un lato, lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze necessarie per svolgere in modo più efficace il proprio lavoro e, dall'altro, la maturazione della professionalità richiesta dal continuo modificarsi delle attività e del mercato. La formazione è dunque rafforzamento delle competenze tradizionali ma anche veicolo di strategie aziendali utili all'artigiano per la continuità e la valorizzazione della tradizione in un sistema innovativo e competitivo.

Negli ultimi decenni l'economia, infatti, ha conosciuto un mutamento radicale che ha portato al centro della scena la conoscenza, divenuta fonte primaria nei processi lavorativi, nonché settore trainante della produzione e delle ricchezze. «Ci stiamo riferendo alla progressiva transizione che sta avvenendo nei Paesi più sviluppati da un'economia di impronta materiale-industriale ad un'"economia della conoscenza", "dell'immateriale". Una transizione che taglia trasversalmente tutta la produzione, dall'industria all'artigianato, sortendo effetti evidenti anche sulla società e più in generale sullo sviluppo differenziato dei territori. [...] La transizione all'economia dell'immateriale rivoluziona i principi sui quali si basa il sistema produttivo, sposta l'attenzione dalla macchina alla persona, dal prodotto ai valori tecnologici, culturali, estetici ed identificativi che esso porta con sé. Ne consegue che diventano fattori competitivi per le imprese elementi come: la flessibilità, la creatività, l'innovazione, le relazioni strategiche con i fornitori e i clienti, nonché, il "brand" del produttore o del territorio che lo produce. Nell'economia dell'immateriale, non si vende solo la funzionalità di un prodotto, ma anche i servizi e ai significati ad esso associati» (Giacomin, 2010, pp. 6-7).

L'attenzione alla formazione, sia essa formale o informale, interna o esterna al luogo di lavoro, diventa pertanto, in questo nuovo scenario economico, centrale per la costruzione e ricostruzione della propria conoscenza, vero "capitale" dell'attività produttiva artigianale.

8.3. L'artigiano e la formazione

La formazione per l'artigiano è orientata in due diverse direzioni: da un lato, quella delle competenze trasversali (commerciali, fiscali, linguistiche gestionali, normative, di sicurezza, ecc.), utili per svolgere al meglio tutte le funzioni aziendali al fine di "governare" l'azienda all'insegna della maggiore efficacia ed efficienza; dall'altra, quella delle competenze tecniche specifiche della propria attività produzione.

La letteratura inerente alla formazione degli artigiani indica che la prima fonte di conoscenza per l'artigiano è l'artigiano stesso, e la prima modalità di trasferimento della conoscenza avviene attraverso l'affiancamento e lo scambio interpersonale tra addetti con più esperienza e quelli da formare.

La cultura tipica dell'artigiano tradizionale è quella che considera il *learning by doing* l'unico percorso formativo artigianale per eccellenza e che vede in generale la formazione in senso lato, quella relativa alle competenze trasversali, un aspetto secondario rispetto al lavoro e alle competenze tecniche specifiche legate alla produzione.

L'artigiano in genere ha una forte consapevolezza sulla sua capacità di formare i collaboratori e una scarsa considerazione per le attività di formazione esterne all'azienda. La metà delle imprese artigiane non prevede figure interne e/o esterne che si occupano della formazione degli addetti. Chi invece le prevede fa riferimento, secondo quanto riportato in letteratura, agli stessi titolari o agli addetti con maggiore esperienza ai quali vengono affiancati i "nuovi arrivati" per l'apprendimento delle competenze necessarie allo svolgimento della propria mansione.

Secondo quanto riportato in letteratura l'utilizzo di consulenti esterni nelle aziende artigiane è decisamente raro: solo poche realtà fanno riferimento a formatori che, all'occorrenza, si recano in azienda per una formazione *on the job*; come emerge da diverse indagini sul tema della formazione, si presuppone che questo sia il caso frequente dei formatori/fornitori, cioè di quegli addetti delle ditte fornitrici di impianti e macchinari o di materiali innovativi che si recano nelle aziende clienti per formare titolari e addetti all'uso corretto (anche in termini di normative di sicurezza) degli impianti o dei prodotti.

In conclusione, contrariamente a quanto si può comunemente pensare sul mondo dell'artigianato, la letteratura evidenzia una buona sensibilità del sistema imprenditoriale artigiano rispetto al tema della formazione.

Si tratta di una sensibilità trasversale, presente in settori e territori differenti e in imprese con caratteristiche anche notevolmente diverse. Un alto grado di specializzazione degli addetti caratterizza ancora tre imprese artigianali su quattro ed è forte e viva la consapevolezza che la propria forza passa necessariamente da un rafforzamento continuo di tale peculiarità.

È quindi chiaro che esiste un'attenzione dell'artigianato verso la formazione, attenzione dettata soprattutto da un atteggiamento di valutazione strategica. Tutto questo non si traduce sempre ed immediatamente in una richiesta spinta di formazione di alto livello: tra la necessità e la pratica si interpongono aspetti quali la gestione dell'attività quotidiana, la fragilità legata alle piccole dimensioni aziendali, il costo in termini di tempo e di economie, la difficoltà che si incontra a matchare le esigenze aziendali con le disponibilità di corsi e di attività di formazione in generale.

Questo dato porta a riflettere su quale tipo di formazione vada rivolta al mondo dell'impresa artigiana, sia in termini di contenuti sia in termini di impegno richiesto. Infatti, se sappiamo che percentualmente la tendenza ad investire in formazione è superiore tra le aziende di maggiore dimensione, in termini assoluti le attività formative coinvolgono soprattutto aziende di piccole dimensioni che operano in un quadro organizzativo e produttivo poco strutturato, con dinamiche che, soprattutto se si tratta di formazione rivolta

agli addetti subordinati, si rifanno alla polivalenza delle mansioni e all'intercambiabilità dei ruoli e delle funzioni, e che quando si tratta di investire in attività formative spesso decidono di farlo sottraendo risorse essenziali all'attività di produzione.

È poi vero che la formazione richiesta dalle imprese artigiane si rivolge ancora, almeno in gran parte, alla crescita di competenze tradizionali, anche se stanno emergendo interessi nuovi, soprattutto di tipo trasversale, legati quindi alla gestione informatizzata delle attività e dell'azienda stessa o a temi sempre più attuali quali l'ambiente.

A questa cultura della formazione, che rappresenta un interessante substrato positivo dal quale partire (due terzi degli artigiani la considera un importante fattore di successo), fa da contraltare una pratica reale che non corrisponde pienamente alle intenzioni degli imprenditori (poco più della metà ha fatto formazione).

In letteratura ritroviamo qual è l'idea degli artigiani nei confronti della formazione: infatti, se nella pratica è ancora forte il *formal learning*, la letteratura evidenzia come si stia facendo strada anche un altro tipo di formazione, realizzato con strumenti più vicini al loro modo di lavorare e all'approccio dell'imparare sul campo. Si tratta sicuramente di strumenti più professionali e, alla lunga, anche più professionalizzanti. I percorsi formativi effettivamente utilizzati dai titolari e dagli addetti delle imprese artigiane dicono che le imprese più floride e con migliori prospettive per il futuro effettuano le proprie scelte secondo due criteri:

- una generalizzata varietà di canali formativi;
- l'orientamento, soprattutto per gli apprendisti, ad una formazione attraverso corsi svolti fuori dall'azienda.

Tutto ciò avviene, comunque, in presenza di una ancora forte, e forse sempre necessaria, tendenza a sviluppare una parte di formazione *on the job*: la differenza tra gli approcci sta nella proporzione tra questo tipo di formazione, che troppo spesso si riduce ad un mero apprendimento per affiancamento, e una formazione più ampia, completa ed aperta alle novità presentate da agenzie formative specializzate.

La richiesta di formazione da parte delle aziende artigiane, non resta peraltro un ideale accademico, un obiettivo da raggiungere ma senza reali ricadute sul contesto produttivo e sulla redditività dell'azienda. Anzi, quegli artigiani che più degli altri intendono la formazione come uno strumento di crescita complessiva dell'azienda segnalano, secondo quanto riportato in letteratura, l'esistenza di una netta ricaduta sui processi produttivi e sulla performance aziendale: è certamente da questi soggetti che si può e si deve partire per una promozione sistematica della formazione e dei suoi strumenti di

realizzazione per avviare un volano di effettive ricadute positive sul sistema produttivo.

La sfida diventa, quindi, intercettare questa domanda potenziale di formazione e trasformarla in reale opportunità per il settore: occorre conoscere meglio non solo le esigenze degli artigiani in termini di fabbisogni formativi, ma anche anticiparne le richieste, costruendo un quadro formativo che connetta bisogni settoriali e generalistici con declinazioni soggettive, nell'ottica della gestione di un servizio formativo a tutto tondo, che accompagni gli imprenditori a comprendere meglio loro stessi e la propria impresa.

Occorre altresì accompagnare quella quota importante di imprese, che non sente l'esigenza di partecipare ad attività formative, a comprendere se l'esigenza non sia realmente sentita oppure se non abbiano gli strumenti per poterla leggere e interpretare.

8.4. Il profilo dell'artigiano

L'indagine condotta si è posta l'obiettivo di delineare il profilo di artigiano e i suoi bisogni di formazione (al di là di quanto presente in letteratura) al fine di definire un modello di formazione. Dalle interviste effettuate sono emersi due distinti profili che rispecchiano quanto riportato in letteratura: «[...] a proposito dell'identikit dell'imprenditore artigiano si può constatare una netta frattura generazionale che vede, da una parte, i vecchi maestri artigiani, spesso ultrasessantacinquenni, dediti soprattutto alle lavorazioni artistiche e, dall'altra, l'affermarsi di una nuova soggettività artigiana relativamente giovane ed impegnata nei comparti più attenti all'innovazione (alcuni segmenti della moda e della meccanica di precisione, in particolare)» (Biondi, 2010, p. 126).

Il primo, che abbiamo definito *senior*, è colui che ha costruito tutto il suo percorso formativo in bottega, “osservando e ripetendo” i gesti dei “maestri” che lo hanno preceduto e che non ha, quindi, mai seguito percorsi di formazione formali: per questo motivo, in generale, l'artigiano *senior* non crede alla formazione “codificata” né nell'innovazione tecnologica. Proprio perché non crede nella formazione “formale”, l'artigiano *senior* di solito sceglie i propri apprendisti più in funzione di una disponibilità alla “dedizione” che di percorsi di formazione che ne abbiano arricchito il curriculum.

L'artigiano dal profilo *junior*, al contrario, è, di solito, colui che si è “inventato” la propria professione a valle di un percorso di formazione autonomo che non è passato attraverso la pratica in bottega. L'artigiano *junior*, infatti, è, di solito, un professionista che, a valle di altri percorsi di forma-

zione (si tratta, infatti, spesso di un artigiano che ha un elevato livello di istruzione) non necessariamente strettamente collegati al proprio settore di esercizio (e, talvolta, anche molto lontani dal mondo dell'artigianato), ha costruito in autonomia il proprio percorso di formazione tra percorsi di natura sia non formale che informale. Si tratta, infatti, di un artigiano, quello *junior*, che ha una forte connotazione anche tecnologia, non solo per quel che riguarda la pratica bensì anche per quel che riguarda l'innovazione e la sperimentazione, nonché per quel che riguarda il continuo "aggiornamento" professionale in campo commerciale, normativo, dei materiali, della sicurezza, ecc. «In questa seconda categoria la percentuale più alta è rappresentata da persone con un'età media che si aggira intorno ai 35-40 anni, per la stragrande maggioranza di "prima generazione" e con un'anzianità "di bottega" che non va oltre i 10 anni, il che esprime un evidente innalzamento dell'età di ingresso nel settore» (Biondi, 2010, p. 126).

L'artigiano, per natura geloso del proprio "sapere" e della propria "arte", non risulta disponibile a dividerli e a "farseli rubare": ne consegue che guarda con diffidenza alla fruizione di spazi di condivisione con gli altri artigiani. I bisogni di formazione emersi, pertanto, riguardano non tanto le proprie pratiche professionali, quanto piuttosto le opportunità commerciali e/o i vincoli normativi (sia per quel che riguarda bandi, contributi, incentivi, sicurezza, materiali/costi, ecc.) che i costantemente mutevoli contesti, nazionali e internazionali (nonché le novità, commerciali, normative, ecc. e l'innovazione tecnologica), offrono e/o impongono.

«In sostanza, la figura del ragazzo di bottega che dopo aver terminato la scuola elementare andava ad imparare il mestiere, come già avevano fatto suo padre ed il nonno, è ormai definitivamente relegata nell'album dei ricordi; pur con tutti i suoi rischi ed inconvenienti si trattava pur sempre di una forma di apprendistato che permetteva il trasferimento per via diretta e generazionale dell'arte delle mani sulla quale si basava la fortuna di settori trainanti dell'economia locale: gli incisori dell'oro, gli incastratori di pietre preziose, i decoratori di mobili e cornici, gli artisti presepiali a lungo hanno concorso a dare un senso ed a disegnare l'immagine dell'economia locale ed urbana» (Biondi, 2010, pp. 126-127). Sono cambiati l'organizzazione del lavoro, le modalità di trasmissione del "mestiere" e del sapere: i nuovi dispositivi tecnologici, compagni di vita di noi tutte e, quindi, anche dei "nuovi" artigiani, stanno ridefinendo un altro profilo di artigiano più connesso alle continuamente mutevoli realtà circostanti e meno legato ad un percorso di formazione tradizionale (Amaturo *et al.*, 2018).

«All'artigiano erede del mestiere e della bottega di famiglia si è ormai sostituito una nuova figura di *self-made* il cui approdo al settore va ricercato

in altra direzione. In numerosi casi l'avvio dell'attività artigianale non è stato indotto da una "vocazione" familiare o da una scelta del tutto razionale in base al proprio percorso formativo; essa rappresenta sovente una soluzione di ripiego, dopo aver esplorato altri canali di accesso al mercato del lavoro, innanzitutto la possibilità di accedere ad un "posto fisso", secondo una prassi consolidatasi nella cultura locale soprattutto durante gli anni Settanta e Ottanta» (Biondi, 2010, p. 127).

Il nuovo artigiano, quindi, non è necessariamente il figlio, il nipote o, più in generale, l'erede di una tradizione familiarmente trasmessa per via diretta: è colui che, al termine di un proprio percorso di formazione non sempre strettamente legato a tale ambito, ha, a partire dalle più svariate motivazioni e a seguito, spesso, di una revisione delle proprie aspirazioni, individuato nell'artigianato il proprio sbocco professionale. «Appare chiaro che con l'aumento del grado di istruzione e con la tendenziale standardizzazione degli stili di vita e dei consumi, decresce la volontà di sobbarcarsi a fatiche, orari di lavoro e rischi come quelli affrontati dalle vecchie generazioni per le quali il lavoro manuale aveva anche un posto prioritario nella loro gerarchia valoriale e la bottega rappresentava già di per sé il luogo non solo del lavoro ma della propria socialità» (Biondi, 2010, p. 127). Ed anche quando l'azienda artigiana continua in una tradizione familiare, spesso le nuove generazioni assumono all'interno di essa ruoli diversi da quello dell'artigiano: «Una riprova indiretta di tale fenomeno è offerta dalla ricorrente riconversione al cambio di generazione della bottega artigianale in direzione di un'attività commerciale il più delle volte nello stesso settore merceologico di provenienza. Questa strisciante terziarizzazione dell'artigianato si coglie con puntualità in molti casi nei quali il padre ed il figlio collaborano nella stessa azienda, ma con ruoli complementari: il padre si dedica ancora alla produzione mentre il figlio cura la commercializzazione diretta del prodotto» (Biondi, 2010, p. 127).

Si tratta, però, di un processo talvolta "pericoloso" perché può portare ad una perdita di identità e ad un allontanamento dalla dimensione autentica della tradizione artigiana: «La relazione tra tradizione, modernità e mercato non è però sempre virtuosa e presenta aspetti problematici non secondari. Le pratiche artigianali tradizionali, veri e propri *commons* culturali, sono infatti spesso associate alle identità culturali e sociali delle comunità che le producono, e incorporano conoscenze e tecniche facilmente espropriabili e soggette a dilemmi relativi alla loro sopravvivenza e alla loro rigenerazione nel tempo» (Friel, 2011, p. 42).

«Su un piano più generale, nel settore si percepisce un diffuso scetticismo nei riguardi dell'innovazione, che a sentire gli operatori dipende soprattutto

dalle incognite che presenta il quadro macroeconomico, non solo a scala locale ma anche regionale e nazionale. Alla scarsa propensione all'innovazione gli artigiani contrappongono un'alta sensibilità verso quelle politiche aziendali che garantiscono, a loro dire, un minimo di competitività e che riguardano soprattutto i prezzi. Dietro l'alibi della concorrenzialità probabilmente si nasconde un'atavica e mai sconfitta propensione a strumentalizzare il cambiamento al fine di riorganizzare su nuove basi, ed a vantaggio di pochi, la tradizionale precarietà sociale che caratterizza il centro storico. Ancora una volta riemerge la centralità del localismo più spinto (alla scala familiare e di clan) che tende a proteggere i suoi associati a discapito di una modernità e di un mondo esterno che talvolta vengono addirittura percepiti come controparte» (Biondi, 2010, p. 128).

8.5. Una proposta di modello di formazione “sociale”

Partendo, da un lato, dai modelli di formazione in presenza e a distanza, dall'altro, dalle indagini condotte circa il rapporto tra artigiani e *social network* (Chiavarino, Armano, 2011) e, dall'altro ancora, dall'analisi dei profili di artigiani delineati sia in letteratura che a seguito delle indagini condotte, ci si è posto l'obiettivo di definire e proporre un modello di formazione integrato strutturato in modo da presentarsi come uno spazio sociale informale. Un ambiente di formazione strutturato sul modello di piattaforme aperte di condivisione delle esperienze che rispondesse ai bisogni formativi e incontrasse i profili di utenti emersi dall'attività precedente; uno spazio all'interno del quale l'artigiano *senior* potesse mettere a disposizione di quello *junior* il proprio sapere attraverso la condivisione delle proprie pratiche (una sorta di “bottega virtuale”) e, al contempo, l'artigiano *junior* potesse rendere agibile a quello *senior* le proprie competenze in quegli “spazi trasversali” che egli abita con maggiore disinvoltura.

La piattaforma ipotizzata prevede al suo interno spazi tematici, alcuni ad accesso chiuso, altri pubblici in cui ciascun utente può gestire il proprio “profilo” proprio come fa comunemente con un proprio profilo social: l'artigiano può decidere di rendere visibili a tutti o solo ad alcuni specifici utenti le proprie esperienze e partecipare a tutte o solo ad alcune discussioni tematiche; può “postare” fotografie, video, articoli, recensioni, ecc. dei propri lavori, favorendo la conoscenza del proprio lavoro presso gli altri artigiani; può discutere con gli altri utenti delle modalità di partecipazione a bandi, concorsi, mostre, ecc.; può fare “rete” con altri utenti al fine di “scambiarsi” risorse e commenti circa tecnologie, materiali, ecc.; può condividere le informazioni

relative ad innovazioni tecnologiche, commerciali, normative, sia in termini di possibilità (contributi, sgravi, ecc.) che di obblighi (fiscali, prescrittivi, inerenti la sicurezza, ecc.), ecc.

La realizzazione di uno spazio di questo tipo, attraverso una dimensione altamente informale, più vicina come struttura a spazi di comunicazione piuttosto che a spazi di formazione formale, può favorire il superamento di quelle “remore” alla condivisione delle proprie esperienze emerse dall’analisi dei profili degli utenti. Integrati nella piattaforma, inoltre, potranno essere realizzati dei moduli di apprendimento attraverso ambienti di simulazione interattiva (ad esempio la creta digitale) che possono permettere al novizio di fare pratica senza perdita di materiale (ed un impegno economico, quindi, da parte del titolare) e, poi, di discutere della propria esperienza con gli altri novizi e/o con il maestro.

Riferimenti bibliografici

- Amaturo E., Consiglio S., Saracino B., Savonardo L. (2018), *Fatti ad arte. Cultura e artigianato a Napoli*, Egea, Milano.
- Chiavarino B., Armano E (2011), Il social network come forma riconoscibile di innovazione organizzativa. Sintesi interpretativa di una ricerca esplorativa sulle piccole imprese e i liberi professionisti. *Quaderni di Ricerca per l’Artigianato*, 59, 47-85.
- Biondi G. (2010), L’artigianato e la rigenerazione urbana del Centro Storico di Napoli. *Quaderni di Ricerca per l’Artigianato*, 56, 113-132.
- Bochicchio F. (2012), *Analisi dei Bisogni e Programmazione della Formazione*, Libellula Edizioni, Tricase (LE).
- Branca M., Caputo A. (2001), La formazione dell’artigiano. Dall’apprendistato del mestiere alla didattica della decorazione. *La grande storia dell’artigianato: L’Ottocento*, hg. von Maurizio Bossi/Giancarlo Gentilini, Florenz, 63-91.
- Friel M. (2011), Artigianato, industrie creative ed economia della creatività. *Quaderni di Ricerca per l’Artigianato*, 59, 35-45.
- Giacomin F. (2010), L’artigianato e il cambiamento: verso l’economia della conoscenza, *Quaderni di Ricerca per l’Artigianato*, 56, 11-14.
- Magnoler P., Pacquola M., Tescaro M. (2014), Knowledge in action for training. Il “sapere dell’azione” per la formazione. *Rivista Formazione Lavoro Persona*, Numero XII.
- Spolti G., Roccati D., Filippi M., Armano E. (2010), *Modelli e bisogni formativi delle imprese artigiane: una ricerca empirica sul territorio del Piemonte*.

9. COMUNITÀ ARTIGIANALI, RIUTILIZZO DI EDIFICI DISMESSI ED ENTREPRENEURIAL DISCOVERY. ALCUNI CASI EMERSI DALLA REALTÀ NAPOLETANA

di *M. Patrizia Vittoria*

9.1. Introduzione

Sulle capacità di aggregazione degli imprenditori-artigiani della regione, si è diffusamente parlato, nel corso di questo volume (Storlazzi, Napolitano 2019; Acconcia *et al.*, 2019; Napolitano, D'Avino, 2019), anche evidenziando la necessità, non solo nell'interesse della singola impresa quanto del suo contesto territoriale, di proteggere e consolidare le aggregazioni stesse.

A ben vedere, quindi, il dibattito sulle possibilità evolutive del settore locale conduce verso la necessità di consolidare le capacità di “fare rete”, ovvero, di saper individuare partner con cui cooperare per avviare attività innovative. In altre parole, il “fare comunità”, ovvero, il semplice aggregarsi, in maniera informale per condividere spazi, usi e consuetudini del posto, dovrebbe essere spinto verso il “fare rete”, ovvero, collaborare per attivare processi innovativi e per far sì che l'artigianato assolva deliberatamente alla funzione di risorsa strategica per lo sviluppo locale.

È, invero, proprio sulle specificità dei comportamenti relazionali e sui possibili risultati che le diverse modalità di interazione sociale possano produrre a vantaggio dei singoli attori, dei gruppi/*network*, o di comunità più ampie, che il presente contributo vorrebbe soffermare l'attenzione.

In particolare, il lavoro propone alcune testimonianze, tratte dalla realtà napoletana, in forza delle quali raccogliere qualche elemento utile alla discussione. Le testimonianze riguardano il caso di alcuni gruppi civici nati dalla spinta per il recupero di alcuni spazi “eccedenti” del centro storico napoletano, per lo più antichi conventi oggi privi della loro funzione originaria.

Nei gruppi promotori delle iniziative si è stabilito un forte senso di condivisione, sancito, in alcuni casi, dall'ideale politico e anche dal valore storico e artistico del luogo, che ha favorito lo scambio libero di conoscenze e l'apprendimento. Si sono integrate, quindi, dietro alla “sfida” del riuso del

luogo, idee e capacità artigianali differenti per un'offerta che via via si è differenziata dalla vendita di prodotti creativi fino alla prestazione di servizi sociali o anche verso l'organizzazione di eventi di intrattenimento. Di queste esperienze, dietro i suggerimenti dell'attuale dottrina (cfr. par. 2 del testo), ci interessa cogliere l'aspetto delle forti opportunità di apprendimento che vi sono insite. Nonchè il potenziale, in termini di *entrepreneurial discovery* (Foray, 2017), spendibile anche al di fuori dei confini del gruppo originario.

L'idea è quella che l'analisi in profondità di alcuni di questi casi, effettuata attraverso una linea narrativa che possa evidenziare il passaggio dalla prima formazione dei gruppi di artigiani, alle loro scelte localizzative e partecipative, fino all'emersione di un nuovo progetto imprenditoriale, possa contribuire a riconoscere, per queste comunità, il significato che, nel contesto teorico di riferimento, assume il concetto di "risorsa strategica per il territorio"

Nel paragrafo che segue cercheremo di fornire, dopo una breve introduzione al background teorico dell'analisi, alcuni dei lineamenti principali delle iniziative napoletane e qualche elemento utile per una chiave di lettura in termini evolutivi di queste attività. Nel seguito, ai par. 2.1, 2.2 e 2.3, presenteremo tre casi empirici. Il primo, rappresentato dall'iniziativa del Mercato Meraviglia del Coordinamento "Le Scalze", il secondo, dei laboratori artigianali, "Mbart 'o Mestier" (i.e. impara un mestiere), dello Scugnizzo Liberato, ed il terzo, rappresentato dal Laboratorio su Paesaggio Interiore e Tecnologie del Sé dell'Ex-OPG, entrambe riconosciuti dal Comune di Napoli, con la delibera n. 466 del giugno 2016, come Beni Comuni.

Le informazioni sono state raccolte a mezzo di visita diretta e saranno fornite in sequenze narrative che descrivono il percorso di formazione dei gruppi di giovani artigiani intorno ad un'iniziativa partecipativa e la loro evoluzione verso l'idea imprenditoriale. Infine, al paragrafo 3, le conclusioni e qualche spunto di riflessione.

9.2. Gli artigiani creativi di Napoli (Montesanto) verso il "Mercato dei Talenti" in rete

Una chiave di lettura utile ai fini dell'analisi del ruolo svolto dalle comunità artigianali per lo sviluppo del territorio, è fornita dalla letteratura che, partendo dai più recenti contributi sul tema dello sviluppo economico come *self-discovery* (Hausmann, Rodrik, 2003), stabilisce le linee-guida per le analisi diagnostiche e di monitoraggio alla base delle politiche regionali per l'innovazione ispirate al concetto di *smart specialization* (Foray, 2015; 2017).

In questo ambito, la maggiore enfasi è posta sull'identificazione (se non proprio sulla scoperta) di aree strategiche di intervento (nuovi domini di opportunità) in funzione dei rispettivi punti di forza e delle potenzialità dell'economia locale con il diretto coinvolgimento degli stakeholder. Tali aree sarebbero identificate come *entrepreneurial discovery sites*, che sostituiscono all'effetto prodotto dalle economie di agglomerazione (il cui impatto si coglie in termini di riduzione dei costi di transazione), proprio dell'approccio neo-classico, le economie di partecipazione (da rilevare nella funzione di produzione delle conoscenze) con vantaggi per il contesto esterno.

In sintesi, l'approccio teorico focalizza l'attenzione sull'analisi di una particolare forma di apprendimento del territorio. Ovvero su quella capacità, che il territorio esprime attraverso il suo sistema di convenzioni (usi e condotte informali afferenti al common context, così come regole per i formal agreements), di saper individuare "ciò che si è bravi a fare". Si tratta di una vera e propria capacità informativa del territorio a vantaggio del policy maker.

La capacità di *self-discovery* o della scoperta di sé, come forma particolare di apprendimento, risiede nelle qualità soggettive dell'agente. Già riconosciuta come risorsa chiave nel processo di crescita, è riferibile ai singoli, così come ai gruppi od anche alle comunità. Manualità e creatività, come elementi fondativi dell'attività dell'artigiano-artista, contribuiscono alla conoscenza di sé. Diffusamente tali capacità creano e cercano aggregazione, spesso intorno al gioco, alla sperimentazione, nonché al "fare sociale" o partecipativo. Dinamiche queste ultime, che si esprimono seguendo rotte differenti e modalità di interazione sociale specifiche.

Nell'ambito di alcune aree del centro storico napoletano e nell'arco degli ultimi due decenni, ma più intensamente tra il 2010 e il 2015, sono partite una serie di iniziative su base volontaria che, animate da giovani e residenti, hanno cercato di riaprire e prendersi cura di alcuni edifici abbandonati di importante valore storico e artistico. Tra le diverse attività portate avanti dai gruppi in auto-organizzazione, ci sono quelle incentrate sulla manualità e l'artigianato.

Alcune iniziative, interessano, in particolare, la zona che delimita la parte bassa del quartiere Materdei e quella alta del quartiere Montesanto. Nate per lo più dall'attivismo politico, e, in quanto tali, più diffusamente analizzate (Rossi, 2009; Dines, 2011), le iniziative nel complesso testimoniano una specifica modalità attraverso la quale la città dispone i propri processi vitali. In materia di urbanistica, e, quindi, con maggiore enfasi allo spazio di riferimento ed al tema delle trasformazioni urbane (Esposito De Vita, Ragozino, Varriale, 2018), si è parlato di «luoghi ibridi, poco formalizzati, abitati da pluralità, ove chi opera realizza percorsi di azione e ricerca, con una cultura

del progetto agita che rivaluta il fare, il provare, senza stare troppo a tavolino per ideare: pensare facendo, abilitarsi, abilitare» (Laino, 2018 p. 98). Secondo i nostri scopi di ricerca, tali iniziative destano interesse per la capacità critica, innescata dalla partecipazione dal basso, espressa nell'apprendimento delle tecniche artigianali e nella spinta alla creatività, nonché all'avvio di un processo di *self-discovery* nei giovani residenti.

In quest'ottica, quindi, il riconoscimento di questi luoghi-comunità come elementi strategici per il territorio, ovvero come luoghi di *self-discovery*, li potrebbe candidare come risorsa potenziale per lo sviluppo locale (Vittoria, Napolitano, 2017).

Dall'altro lato, dato il notevole interesse suscitato da queste iniziative e, più che altro, dalle potenzialità che vi sono insite, ci si sta interrogando, a diversi livelli, su quale possa essere l'auspicio per una loro futura evoluzione, se non proprio su quale possa essere l'indirizzo di policy da seguire.

In tal senso, una metodologia da mutuare è quella fornita dal caso osservato nella realtà di Milano che ha introdotto un repertorio per giovani designer, denominato "Repertorio dei Talenti". Il progetto, in particolare, è stato promosso dalla Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte, che opera dal 1995 per sostenere l'artigianato d'arte italiano e per far luce sulle eccellenze, auspicando un «nuovo Rinascimento» dei mestieri d'arte, e dalla Fondazione Esclusiva, con sede a Roma, impegnata dal 2015 nel promuovere la creatività e la cultura del bello con una attenzione particolare al campo dell'interior design e della decorazione. Il progetto, in altre parole, attraverso il Repertorio e gli apprendistati retribuiti forniti a giovani designers, intende proprio mettere in rete i maestri artigiani, i giovani talenti e il mondo delle aziende. Alla base dell'iniziativa c'è il successo raggiunto da alcune collaborazioni, riferite al contesto della regione Piemonte, tra alcune figure note del design e dell'artigianato italiano. Tra queste si cita la collaborazione tra Andrea Branzi, designer con gli artigiani della Coltelleria Collini che ha prodotto una linea di posate in ferro battuto, il caso di una giovane designer, Elena Salmistraro, che collaborando con un noto laboratorio di artigiani del cuoio di Torino (Trakatan Lab), ha elaborato una seduta in pelle¹.

Da questa esperienza, è inevitabile cogliere i vantaggi raggiunti per gli artigiani, i giovani talenti ed il mondo delle aziende del contesto milanese. In questo caso, è stata rilevante la spinta operata dagli attori del settore del design. Il loro obiettivo è quello di riscoprire l'artigianato artistico come risorsa creativa, e di promuovere e sostenere il dialogo tra e con i maestri

¹ Altri casi che individuano collaborazioni di successo tra designer e maestri artigiani in Italia, si possono trovare al sito: <https://www.domusweb.it/it/design/2017/11/08/sette-progetto-scovati-a-operae.html>.

d'arte. Il ruolo di risorsa strategica dell'artigianato artistico si esplica, in questo caso, attraverso la dinamica interazione con i giusti interlocutori. In termini di policy, ciò non è più tralasciato dalla generica spinta al dialogo tra gli attori, quanto dalla capacità di svelare linee specifiche di dialogo tra attori che già interagiscono o che sono molto prossimi a farlo.

9.3. Mercato Meraviglia, coordinamento “Le Scalze”

Il Coordinamento “Le Scalze” si forma nel 2010. Esso raccoglie diverse associazioni che si mettono insieme allo scopo principale di gestire e valorizzare la Chiesa di San Giuseppe delle Scalze a Pontecorvo. L'immobile, risalente ai primi anni del Seicento, e, in diverse riprese, arricchita da pregevoli interventi decorativi e architettonici, subì ingenti danni in seguito al terremoto del 1980. Successivamente, negli anni Novanta, si produrranno alcuni parziali interventi di restauro, che non furono sufficienti ad evitare l'abbandono e i continui tentativi, purtroppo andati a buon fine, di furto di arredi sacri e la profanazione dell'area ipogea. Attualmente, sebbene la chiesa necessiti di una complessiva ristrutturazione essa si presta ad accogliere l'iniziativa dei giovani volontari.

Tra le diverse attività che inizialmente si organizzano, al di là di quelle meramente ludiche e di intrattenimento per le famiglie residenti del quartiere, si pensa, anche grazie al contributo di una no-profit di architetti attivi in progetti di cooperazione internazionale, di avviare una fiera di artigiani creativi con regolare cadenza annuale. L'idea è quella di utilizzare la formula dei tradizionali mercati messicani, in particolare quello di Oaxaca de Juarez (Mercado Maravillas), che accoglie forme differenti dell'artigianato d'arte locale con una predilezione per i lavori basati sul riutilizzo di materiali di scarto insieme ad eventi collaterali di arte e spettacolo. L'iniziativa, che ormai è molto attesa sia dai residenti che da tutti i cittadini nel periodo natalizio, prende il nome di Mercato Meraviglia², con una prima edizione nel dicembre 2012 (Fig. 1).

La fiera, distribuita in tre giorni, accoglie, attraverso un bando scaricabile dal sito, la mostra dei manufatti artigianali accompagnata da altri eventi collaterali. Questi ultimi, sempre con l'elevato coinvolgimento dei residenti ed organizzati dal Coordinamento “Le Scalze”, comprendono le visite guidate alla chiesa e i laboratori di manualità per bambini. L'iniziativa, inoltre, ospita

² <http://www.mercatomeraviglia.com>.

video-istallazioni d'arte contemporanea, spettacoli teatrali e il concerto della locale Scalzabanda.

All'interno della navata centrale della chiesa sono distribuiti i diversi espositori, mentre lo spazio dell'altare centrale è dedicato alle rappresentazioni. I partecipanti selezionati, in quanto rispondenti alle caratteristiche in oggetto al bando («L'invito è rivolto ad artisti, artigiani, designer, fotografi e tutti coloro che creano con le proprie mani e il proprio ingegno prodotti originali e di qualità che apprezzino l'opportunità di partecipare alla creazione di una proposta eterogenea di arte e cultura in luoghi di alto pregio»), dovranno versare un contributo minimo (120 euro) e provvedere a dotare la propria postazione dell'occorrente per l'illuminazione (sono suggerite lampade a risparmio energetico), mentre l'organizzazione metterà a disposizione tavoli e sedie. L'accoglienza del visitatore è agevolata dall'offerta di cibi e vivande preparati dai residenti del quartiere e forniti gratuitamente o comunque a prezzi bassi. Il senso di partecipazione alle attività è diffuso tra i giovani artigiani, le famiglie dei residenti e i visitatori. Ciò facilita lo scambio disinteressato di informazioni e conoscenze sulle tecniche di lavorazione e, dunque, l'apprendimento. Non meno, tra i più giovani, l'occasione di favorire l'emersione della propria identità professionale e, comunque, un primo avvicinamento al mondo produttivo.

Nel corso delle diverse edizioni, si sono alternate proposte diverse, prevalentemente locali, ma tutte sperimentali, nei materiali, forme e colori. Più di 30 laboratori artigianali sin dalla prima edizione del 2012. Si tratta di auto-produzioni (i.e. dall'idea, alla sua realizzazione e distribuzione) di manufatti diversi. Accessori e calzature provenienti da alcune cooperative di Scampia, gioielli fatti con vecchie camere d'aria di bicicletta e con bottoni d'epoca, borse in cuoio, saponi fatti a mano, giochi didattici per bambini fatti con materiali di riuso, dipinti e acquarelli, lavori fatti a maglia e uncinetto, ceramiche, fotografia. Creazioni che spesso nascono dall'idea di recuperare e riellaborare oggetti e materiali, proponendone una nuova funzione oppure l'utilizzo di materiali di tradizione (argilla, lana cotta, legno, vetro, carta) per la sperimentazione artistica.

Il successo dell'iniziativa è rilevabile, innanzitutto, attraverso i classici indicatori di vendite e numero di visitatori. I dati sono crescenti, fino al punto di raggiungere l'ottava edizione a dicembre 2017. L'iniziativa è stata replicata anche al di fuori del contesto della chiesa, nei locali dell'ex tipografia di Palazzo Marigliano (edificio cinquecentesco sito in zona San Gregorio Armeno) e in occasione di manifestazioni cittadine quali Maggio dei Monumenti 2015 e Notte d'Arte della II Municipalità. In più, in alcuni casi specifici, la fiera ha prodotto legami e relazioni che hanno creato realtà di tipo

profit come *Materia Mediterranea* (San Biagio dei Librai, Napoli), un *concept store* di artigianato, arte e design.



Fig. 1 – Chiesa di San Giuseppe delle Scalze a Pontecorvo, Mercato Meraviglia ed. 2012

9.4. “Mbart ‘o Mestier”, Scugnizzo Liberato

Una seconda iniziativa che interessa la stessa area ma di formazione più recente, è promossa dagli attivisti di una campagna politica, denominata ScaccoMatto. Il gruppo di giovani, insieme con alcuni residenti, occupa, nel settembre del 2015, i locali dell'ex carcere minorile Filangieri, in via Salita Pontecorvo. Il neonato centro, ribattezzato “Scugnizzo Liberato”, si forma al fine di dare inizio ad attività gratuite e laboratori come cineforum e doposcuola.

Il centro rientrerà, nel giugno 2016, nella categoria giuridica di “Bene Comune” già istituita (2011) nello Statuto del Comune di Napoli³.

La struttura fu eretta nel XVI secolo dalla vedova del Duca di Scarpato, Eleonora, in seguito ad un ex voto, allo scopo di potervi ospitare le ragazze madri. L'edificio era gestito dalle suore appartenenti all'ordine francescano.

³ <http://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/16783>.

Il complesso, nel 1712, fu completamente rifatto in forma barocca da Giovan Battista Nauclerio e tra il 1756 e il 1760 furono operate ristrutturazioni ad opera dell'architetto Nicola Tagliacozzi Canale che comportarono trasformazioni in stucco e in marmo di molti ambienti, della facciata della chiesa e del portale d'ingresso al convento. La chiesa, a croce latina commissa, nel secondo dopoguerra fu privata della cupola, abbattuta perché pericolante. Tuttavia, elemento caratterizzante il complesso, e con esso lo skyline dell'Avvocata, restano gli archetti che coronano il braccio sud-occidentale del chiostro. Erroneamente confuso con l'asilo Filangieri (complesso di San Gregorio Armeno), nel 1621 l'istituto fu riconosciuto da papa Gregorio XV e soggetto alla regola cappuccina. Nel 1809 per ordine di Gioacchino Murat si decise la soppressione del monastero e la sua conversione in riformatorio minorile prendendo il nome dal celebre giuslavorista partenopeo Gaetano Filangieri, modificato ulteriormente in "Istituto di osservazione minorile" durante il fascismo. Nel dopoguerra fino alla fine degli anni Settanta tornò ad essere un "Istituto di rieducazione" fino a una prima ristrutturazione nel 1985, su richiesta di Eduardo De Filippo, all'epoca senatore a vita, alla quale ne seguì una seconda nel 1999 mutando la denominazione in "Centro polifunzionale diurno". Nel 2000 con la mediazione del Comune di Napoli, l'istituto Filangieri fu acquistato dall'Istituto Universitario Navale per adibirlo a uso accademico ma i lavori di ammodernamento non furono mai avviati⁴.

Attualmente, tra le attività che lo spazio accoglie, come frutto dell'iniziativa dei giovani e dei residenti volontari, ed in coerenza con il riconoscimento di "uso civico" rilasciato dall'amministrazione locale (cfr. delibera n. 466), c'è l'avvio di un Centro Educativo che porta avanti attività laboratoriali per ragazzi e un corso di formazione sulla didattica della ceramica rivolto ad operatori sociali ed insegnanti. L'iniziativa, come anche le altre che fanno capo allo Scugnizzo Liberato, sono auto-finanziate e talvolta sostenute dal ricavato da eventi collaterali, come concerti e serate di intrattenimento.

Tra le diverse attività del Centro Educativo, c'è il comune denominatore rappresentato dalla scelta di ispirarsi a una "pedagogia libertaria", basata sulla sperimentazione, l'autonomia e la partecipazione. In quanto tale, l'approccio trova nelle attività manuali, e in particolare nell'uso di un materiale come l'argilla, un mezzo privilegiato nell'innescare del processo educativo.

Sulla scia di questa esperienza, e non meno sull'entusiasmo che l'ha accolta, i ragazzi dello Scugnizzo hanno inteso focalizzare le loro energie nelle iniziative sociali basate sull'artigianato. Tra queste c'è stato, a partire dal

⁴ https://it.wikipedia.org/wiki/Complesso_di_San_Francesco_delle_Cappuccinelle.

settembre del 2016, l'avvio di un "Polo dell'Artigianato Indipendente", denominato inizialmente "Artic Factory", e poi con la più efficace dizione idiomatica locale, "Mbart 'o Mestier" (Fig. 2).

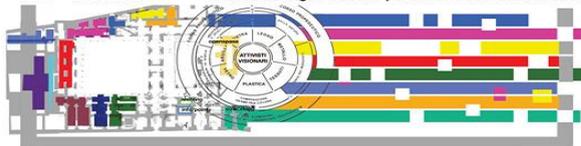
'MBART 'O MESTIER



**vieni alla
scugnizzofactory**

ISCRIZIONE APERTE FINO AD ESAURIMENTO POSTI

| | | |
|---|------------------|--|
|  | WEBdesign | Imparare a sviluppare siti web i linguaggi di mark-up HTML |
|  | MOSAICO | I fondamenti e le fasi teorico/pratiche dell'arte musiva |
|  | TESSILE | Corso di taglio e cucito Rigenerazione di vecchi capi |
|  | PLASTICA | Trasformare Decorare la plastica attraverso il riciclo |
|  | VETRO | La realizzazione della vetrata artistica e lampade Tiffany |
|  | SCULTURA | La tecnica della cartapesta e la tecnica del legno a traforo |
|  | ORAFI | Lavorare i metalli realizzazione di gioielli artigianali |
|  | RESTAURO | Restauro del mobile antico studio delle varie tecniche |
|  | LEGNO | Lavorazione del legno e costruzione di casse acustiche |
|  | CERAMICA | Tecnica della lavorazione a colombino, a lastra, decorazioni |
|  | CUOIO | Tecnica del taglio e cucito per borse e accessori in cuoio |



tutti i corsi si tengono il martedì e giovedì dalle 16.00 alle 18.00
tranne Taglio e Cucito il giovedì e venerdì dalle 17.00 alle 19.00

info: scugnizzeria / Paola 3356477182

Salita Pontecorvo 46 NAPOLI

Fig. 2 – La locandina dei laboratori artigianali dello Scugnizzo Liberato

Il polo ospita otto botteghe di alta manifattura, ciascuna condotta da maestri già affermati. Dal laboratorio per le attività che fanno Plastica riciclata, condotto da Paola Pastore, ai lavori di Mosaico, di Ornella Abbate, il laboratorio Tessile, di Maddalena Marciano, alla lavorazione del Vetro, di Antonio Simonetti, alla scultura (modellazione), ma anche carta pesta e legno a traforo, di Silvana Sferza, all'Arte Orafa, di Cira Brunas, al Legno di Luca Rummolo e, infine, alle attività di lavorazione artistica del Marmo, di Sasi Menale.

Tutti artigiani che hanno rimesso a nuovo gli spazi che gli sono stati assegnati, a proprie spese. L'intento alla base dell'iniziativa è quello di fornire

corsi gratuiti ai ragazzi del quartiere che vorranno apprendere un mestiere. In aggiunta, a partire dallo scorso anno, il luogo ha ospitato le botteghe di altri artigiani. Questi ultimi, in fuga dalla zona del centro antico (ovvero dell'area compresa tra la Piazza del Gesù e San Domenico Maggiore e fino alla via Duomo) a causa del forte incremento dei valori immobiliari.

Sebbene non ancora tutti partiti, i laboratori, a due anni dal varo dell'iniziativa, hanno cominciato a funzionare. I più strutturati e seguiti sono quello orafo, il tessile, quello della carta pesta e del legno a traforo. I gruppi di giovani apprendisti sono rappresentati, in gran parte, dai giovani del quartiere. Apprendimento, manualità, e il fare comunità sono, quindi, gli ingredienti alla base dell'iniziativa. Laddove come è noto tra gli educatori, è centrale la valenza psicologica dell'uso della manualità. «La realizzazione di manufatti strumento fondamentale di rafforzamento della fiducia in sé stessi ed un veicolo per un coinvolgimento emotivo che in certi casi è particolarmente difficile raggiungere basandosi solo sullo scambio verbale»⁵.

9.5. Paesaggio interiore e tecnologie del Sé, Ex-OPG

Una terza iniziativa, simile alla precedente, in quanto riconosciuta Bene Comune nell'ambito della stessa delibera (n. 466) del giugno 2016, rientra nella presente narrazione come ulteriore testimonianza del circolo virtuoso, innescato in questo quartiere della città, dalla dinamica “artigianato-luoghi abbandonati-comunità”. Essa riguarda l'area dell'antico Monastero di Sant'Eframo Nuovo, risalente al 1572, che si erge in via Imbriani a Materdei. In quest'area, nel suo edificio centrale, a partire dal 1925, fu stabilito un manicomio criminale, che, nel 1975, divenne Ospedale Psichiatrico Giudiziario (OPG).

Dal 2008, e anche come conseguenza del processo di riforma dell'ordinamento penitenziario e, dopo, diversi decreti che, a partire dal 2011, ne stabilirono la chiusura definitiva, l'OPG fu trasferito presso il Centro Penitenziario di Napoli-Secondigliano. Caduta in stato di abbandono, dal 2015 la struttura è occupata dal Collettivo Autorganizzato Universitario di Napoli, che ha dato vita all'“Ex-OPG Je So Pazzo”, con lo scopo di restituire alla città, e soprattutto al quartiere, un proprio bene. Lo spazio, ad oggi, offre ai cittadini numerosi servizi, tra questi un ambulatorio medico, uno sportello

⁵ <http://www.identitainsorgenti.com/galleries/a-scugnizzo-liberato-il-polo-dellartigianato-indipendente/>.

per servizi di assistenza ed inclusione ai migranti, iniziative mirate all'housing per senza tetto, e molte altre per lo più in ambito culturale e creativo, laddove nello specifico ambito dello *street art*, il centro ha sviluppato una sua identità e una forte capacità attrattiva⁶. In quest'ambito, con l'intento di far partire un laboratorio sociale, nel corso dell'ultimo anno, grazie al coinvolgimento di due specialisti, un artista concettuale, Roberto Marchese, ed un esperto di cultura visuale, Angelo Ciniglio, l'Ex-OPG ha organizzato un ambito di sperimentazione sulle Tecnologie del Sé e del Paesaggio Interiore. Le attività laboratoriali coinvolgono i partecipanti, attraverso stimoli ed esercizi artistici, in un processo teso a sviluppare intuito creativo e capacità tecniche ed espressive. Con l'obiettivo, duplice, di produrre elaborati individuali e la realizzazione di un'opera collettiva. Il loro progetto si basa «sull'idea di mantenere un dialogo con le tracce del luogo, analizzare, includere e intrecciare la diversità dei nostri segni e far emergere, attraverso essi, le singole identità, punti di forza e limiti, sulle basi di una piattaforma artistica comune. Scopo ultimo del laboratorio è progettare un graffito sulla parete frontale dello spazio che ci ospita nel rispetto delle tracce preesistenti, offrendo così, attraverso il nostro passaggio, una risposta alle infinite possibilità di creare e abitare luoghi». Il laboratorio, avviato nell'ottobre 2017 e terminato a giugno 2018, ha presentato i suoi prodotti (Fig. 3) in un evento al pubblico contestualizzato nell'ambito della festa per la chiusura annuale, con appuntamento alla riapertura del prossimo settembre, di tutte le attività dell'Ex-OPG. L'evento ha coinvolto, quindi, oltre ai protagonisti delle attività sociali (ambulatorio medico, sportello migranti, camera del lavoro, scuola di lingua, laboratori di teatro, corsi di sport e di ballo), oltre 2000 visitatori.

⁶ Sul tema del ruolo della *street art* nei processi di trasformazione urbana, con specifico riferimento al caso Napoli, si veda Camorrino, 2016.

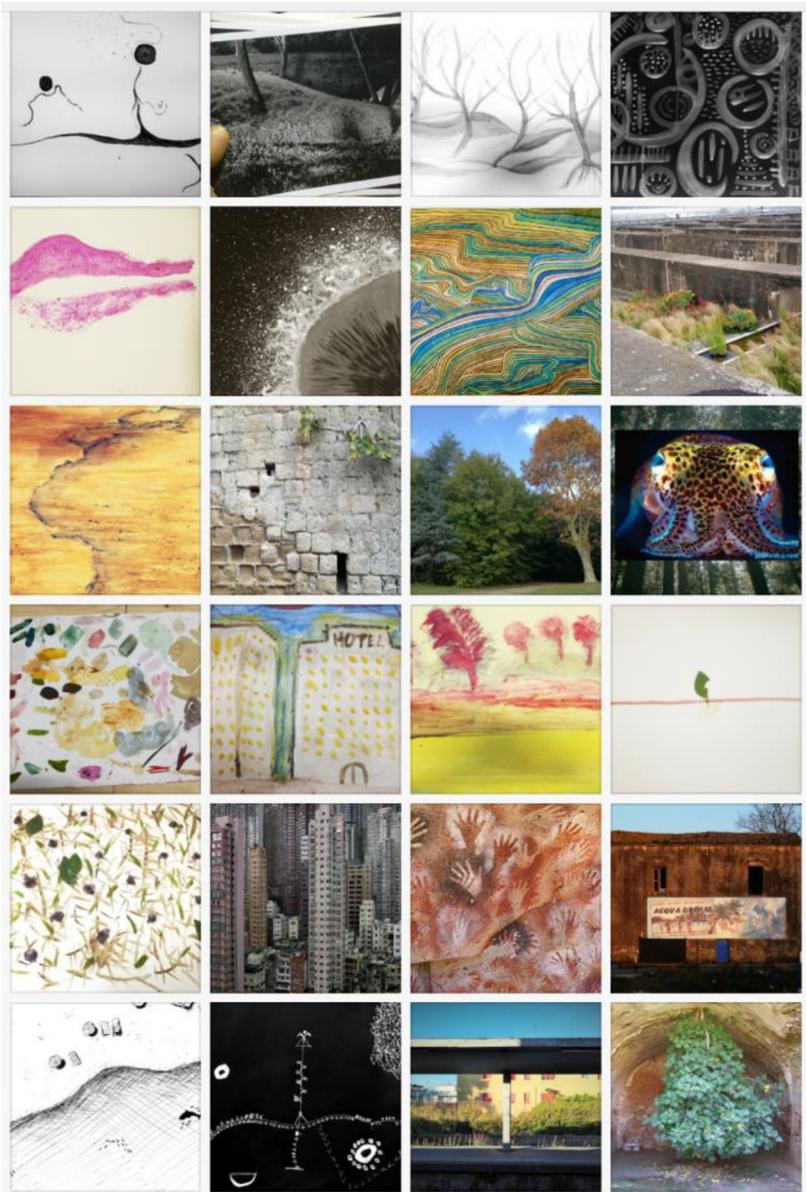


Fig. 3 – Uno dei prodotti del Laboratorio d'Arte "Paesaggio interiore" dell'Ex-OPG

9.6. Conclusioni

Sulla base delle esperienze di ricerca condotte nell'ambito del Progetto Ricart, il presente studio ha offerto la descrizione di alcuni casi, in cui iniziative in ambito artigianale e creativo, basate sulla libera partecipazione, si incrociano con quelle che progettano il riutilizzo di luoghi abbandonati, e con alcune ipotesi di creazione di impresa in diversi ambiti produttivi (design, mobili e arredamento).

Il lavoro porta in evidenza il forte nesso tra Artigianato e Comunità, quale indissolubile legame ai fini di uno sviluppo locale per *self-discovery*.

La lettura dei casi mette in evidenza alcune aree di *entrepreneurial discovery* nell'area urbana di Napoli e, in esse, il ruolo critico dell'artigianato artistico. Laddove, accompagnare il processo di emersione dell'idea imprenditoriale, più che di avviare processi innovativi, risulterebbe la risultante spontanea del fare Comunità.

In particolare, tra le principali funzioni del Mercato Meraviglia, c'è quella di riaprire all'uso dei cittadini-residenti un luogo di pregio, altrimenti inutilizzato. Poi, di averlo utilizzato, organizzato come ambito di partecipazione sociale e scambio di conoscenze, quindi, di aver stabilito, attraverso i momenti di mercato, linee di dialogo tra artigiani-artisti e giovani designer, locali ed esterni al contesto. Infine, quella di accompagnamento allo start-up di nuove attività.

In ciascuno di questi ambiti di azione, sarebbe, a questo punto, possibile trovare gli interlocutori per facilitare l'avvio di progetti di sviluppo del territorio. In primis, le Istituzioni locali con responsabilità sull'utilizzo e sfruttamento dei beni del patrimonio culturale.

Negli altri due casi, accomunati dall'esser stati già riconosciuti dalle Istituzioni locali come atti all'uso civico dei luoghi, i laboratori artigianali sarebbero in grado di attivare circoli virtuosi più ampi a livello di welfare sociale. Tra i più grandi vantaggi c'è infatti quello dell'avvicinamento dei giovani residenti al mondo produttivo. In questi casi l'artigianato è risorsa critica perché partecipa al processo di emersione delle preferenze. In quest'ambito, l'interlocutore istituzionale privilegiato per l'avvio di progetti utili al territorio non sarebbe solo quello preposto al *land use*, ma anche quelli che sovrintendono alle dinamiche del mondo lavorativo e produttivo.

Riferimenti bibliografici

- Camorrino A. (2016), *Vedi Napoli e poi i muri. La Street Art dal punto di vista della sociologia della cultura*, in *Società, Economia e Spazio a Napoli. Esplorazioni e Riflessioni*, a cura di Gabriella Punziano, GSSI SOCIAL SCIENCES / Working Papers, n. 28.
- Dines N. (2012), *Tuff City*, Berghahn Books, NY, Oxford.
- Esposito De Vita G., Ragozino S., Varriale A. (2018), “Self-organized practices for complex transformation. The case of Bagnoli in Naples, Italy”, *Tracce Urbane*, 3.
- Foray D. (2015), *Smart Specializations: Challenges and Opportunities for Regional Innovation Policy*, Routledge, New York.
- Foray D. (2017), *The economic fundamentals of Smart Specialization Strategies*, in Radosevic, S., Curaj, A., Gheorghiu, R., Andrescu, L., Wade, I., ed., *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization*, Elsevier, Academic Press.
- Hausmann R., Rodrik D. (2003), “Economic development as self-discovery”, *Journal of Development Economics*, vol. 72, issue 2, pp. 603-633.
- Laino G. (2018), “Community hub a Napoli fra creatività e divari”, *Territorio*, n. 84, pp. 98-104.
- Rossi U. (2009), *Lo Spazio Conteso. Il centro storico di Napoli tra coalizioni e conflitti*, Guida, Napoli.
- Vittoria M.P., Napolitano P. (2017), “Comunità informali come ‘luoghi creativi’ e drivers di produttività urbana. Il caso dei Centri Sociali a Napoli”, *Rivista Economica del Mezzogiorno*, 1.

10. LE RETI DI ARTIGIANATO ARTISTICO COME LEVA DI RI-POSIZIONAMENTO TURISTICO DEI QUARTIERI AD ALTA DENSITÀ DELLA CITTÀ DI NAPOLI: DALLA MALLIFICATION ALLA CONDIVISIONE DI SAPERI. PER UN FAB-LAB DI COMUNITÀ

di Pasquale Napolitano

10.1. Contesto: Il sapere artigiano come laboratorio di progettualità diffusa

In una fase del capitalismo in cui la produzione di valore è strettamente connessa alla capacità di produrre conoscenza – bene non finito che si nutre di processi collaborativi – si deve attribuire alle reti collaborative basate sulla conoscenza una nuova capacità di cucire il potenziale dei territori di riferimento. Ciò a maggior ragione quando si assume come oggetto di analisi un segmento dell'industria culturale intrinsecamente inscindibile dal *know-how* espresso dal contesto locale di riferimento, qual è appunto l'artigianato. Questo ambito di indagine vede nelle pratiche artigianali, in particolare quelle a forte impatto tecnologico ed innovativo, il vettore per la decodifica e la valorizzazione delle “comunità creative” di riferimento (Manzini, 2015), avamposti di una rinnovata socialità che in ottica di progettualità diffusa – *design thinking*, diffusione e democratizzazione della capacità progettuale – che sperimentano nuove pratiche attraverso sistemi collaborativi (Fig. 1 e 2), tesi contemporaneamente a risolvere problemi e generare socialità.

Allo stesso modo, il sapere artigianale può essere decodificato come vettore per individuare il potenziale creativo delle comunità che abitano i luoghi di riferimento dell'attività artigianale – in particolare ove localizzate in contesti quali i centri storici cittadini – attraverso una pratica condivisa e riconosciuta secondo un necessario scarto semantico nella definizione di *classe creativa*¹: non più solo *crew* di artisti, sperimentatori, musicisti, architetti o

¹ Come sottolinea Pier Luigi Sacco, il principale danno insito in questo paradigma di attrazione turistica (con esplicito riferimento alle teorie di Florida): «è stato quello di convincere tanti amministratori che la chiave del successo delle politiche dello sviluppo locale fosse quella di appiattirsi sulle aspettative e sulle necessità della “classe creativa”, creando di fatto le condizioni ideali per trasformare i produttori culturali in agenti, spesso involontari, di

grafici, ma l'espressione «dell'aspetto popolare delle classi povere e delle classi medie» (La Cecla, 2005), le quali, intendendo e usando il saper fare artigianale come metodologia, pratica e linguaggio, diventano agenti per l'attivazione di azioni e processi responsabili di trasformazione urbana ed emancipazione sociale nei territori in cui vivono e nelle attività professionali che svolgono.

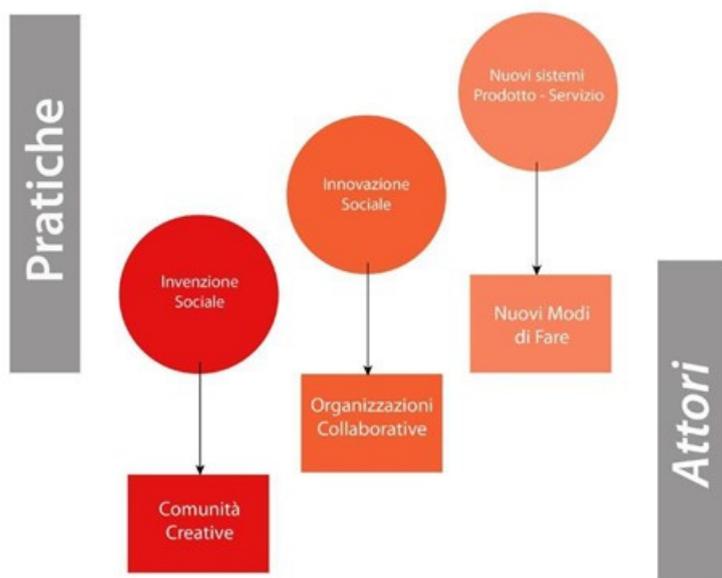


Fig. 1 – Pratiche e Attori nell'economia della conoscenza

Promuovere il lavoro artigiano significa quindi promuovere un processo di convergenza tra le componenti del tessuto urbano in cui tale attività risiede, e di cui è espressione culturale².

gentrificazione, ed esasperando una spesso già preesistente diffidenza delle fasce sociali più esposte ai rischi di espulsione sociale ed economica e più marginalizzate nei confronti della cultura come fattore di inclusione sociale» <http://nova.ilsole24ore.com/frontiere/partecipazione-inclusiva/>

² Essenziale in questo senso è il rapporto tra sfera culturale e sfera creativa come fattore di mutuo arricchimento. Vi è un circolo virtuoso tra patrimonio ed economia – quello materiale così come quello intangibile – in chiave di innovazione sociale, anche attraverso processi educativi e conoscitivi (CHCfE, 2015).

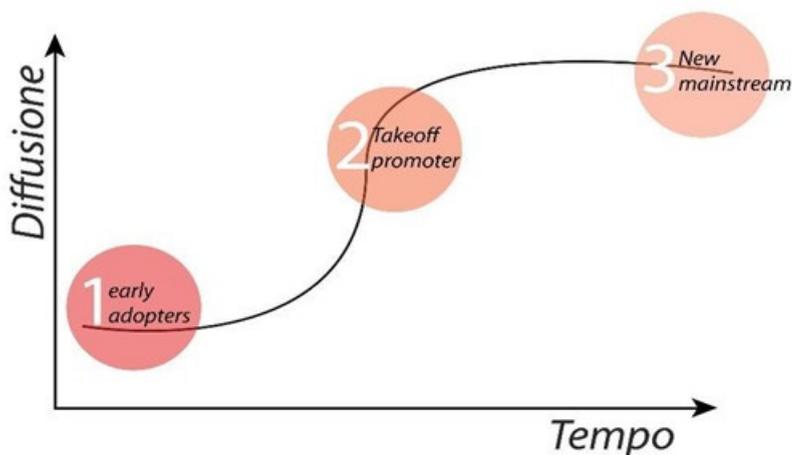


Fig. 2 – Curva della diffusione dell'innovazione sociale – pt1

Collante delle comunità sono proprio il patrimonio storico e la produzione culturale, che assumono quindi un ruolo centrale, nevralgico per operare un cambiamento radicale nell'offerta turistica regionale, di cui il sapere artigianale può farsi volano.

Il 37,5% della spesa turistica totale italiana è, infatti, attivata dall'industria culturale. (Nomisma, GenusBonomiae, 2018)³, pertanto, occorrerà individuare azioni e strategie che pongano le filiere artigianali all'interno di queste filiere culturali, sempre più in un'ottica di saper fare come espressione del capitale sociale di una comunità. Uscendo una volta e per tutte dall'equivoco di uno sviluppo turistico su grandi numeri, ancora oggi da più parti auspicato (Brunini, 2018)⁴, ma di fatto inconciliabile con la valorizzazione del sapere artigianale, fenomeno generatore anzi di depauperamento del

³ 38,5 milioni degli arrivi (36% del totale Italia) sono stati registrati in località storico-artistiche, con un incremento negli ultimi cinque anni del +18%. A fruire maggiormente del patrimonio culturale italiano sono stati gli stranieri. Se infatti, dal 2010 al 2015, i turisti italiani nelle città d'arte sono cresciuti del +10% i turisti stranieri – durante lo stesso periodo – sono aumentati del +23%. Nomisma per GenusBonomiae, 2018.

⁴ «L'ambiente dell'aerostazione, i negozi, i ristoranti ed i servizi hanno seguito questa evoluzione e oggi accolgono il viaggiatore straniero in un contesto che tiene conto delle sue esigenze. In aeroporto può mangiare un'ottima pizza ma anche del sushi, può fare shopping di prodotti dell'eccellenza artigianale partenopea, ma può anche acquistare prodotti di brand globali del calibro di Victoria's Secret. Nel corso di tutta questa attività, che potremmo definire *push* – ovvero spingere l'offerta, in questo caso di voli, per stimolare viaggi e turismo – ci si è resi conto che l'introduzione di nuovi collegamenti da sola non bastava e che occorreva intervenire anche attraverso una strategia *pull*, ovvero lavorare direttamente sulla domanda latente facendo insorgere in quest'ultima il desiderio di visitare Napoli» (Brunini, 2018).

capitale sociale dei contesti urbani (*airification*), di museificazione, gentrificazione, privatizzazione coatta e conflittuale dello spazio pubblico (*mallification*⁵), per optare invece verso un modello di un turismo di comunità, capace di attrarre utenti interessati ad esperienze ad alto valore aggiunto in termini di conoscenza e formazione (Picascia, *et al.*, 2017; Scandurra, 2003).

Particolare attenzione quindi deve essere rivolta all'artigianato e alla sua nuova evoluzione, rendendone necessario un riposizionamento nelle nuove politiche urbane come forma di cultura materiale (Latour, 2002), di sapere non-verbale come interfaccia di nuova saldatura tra un rapporto altrimenti reciso nell'attuale divisione del lavoro.

In questo contesto così delineato, è necessario che il tessuto produttivo faccia un cambio di passo, per diventare generatore di spazio pubblico e comunità, introducendo insieme alla capacità e alla perizia artigianale nuove capacità dinamiche che puntino sulle nuove tecnologie da affiancare alle capacità ordinarie di cui sono già in possesso, puntando a creare rete e condivisione di conoscenza.

A tal proposito è auspicabile un modello organizzativo basato sull'interazione tra realtà artigianali eterogenee (come ad esempio artigianato classico e neo-artigianalità), sul modello del *fablab* (Troxler, 2014; Troxler, Wolf, 2010; Wolf *et al.*, 2014), ma a scala urbana, o di quartiere.

L'aspetto più significativo del movimento dei *fablab* rispetto ai fini sopra delineati è il suo potenziale di cambiamento sistemico rispetto alla produzione artigianale tradizionale, partendo da concetti come *open source*, produzione locale, finanziamento dal basso, e fabbricazione digitale, all'interno di contesti caratterizzati da una forte interdisciplinarietà, insistendo sull'aspetto più significativo della pratica del *fablab*, il *co-working*: il *lavorare insieme* in maniera orizzontale come possibile forma di ri-orientamento del valore dell'innovazione e delle tecnologie tipiche di tali spazi nel senso di un valore relazionale, fuori dalla retorica dell'innovazione (Fig. 3). *Co-working*, dunque, come strumento per creare una lettura dello spazio metropolitano su un modello di città a maggiore dinamicità sociale e progettuale, come infrastruttura complessa atta a produrre reti.

In questi casi ciò che emerge è l'importanza di sviluppare metodi di gestione dell'innovazione che consentano di valorizzare culture e sensibilità

⁵ *Mallification: centrocommercializzazione*, la dottrina urbana a causa della quale è sempre più difficile trovare un posto per sedersi in uno spazio pubblico, senza essere costretti a consumare beni o servizi. Processo inteso come metonimia ad indicare il tramonto di un'idea ospitale di città.

diverse, ed in questo senso non mancano buone pratiche anche sul piano nazionale⁶.

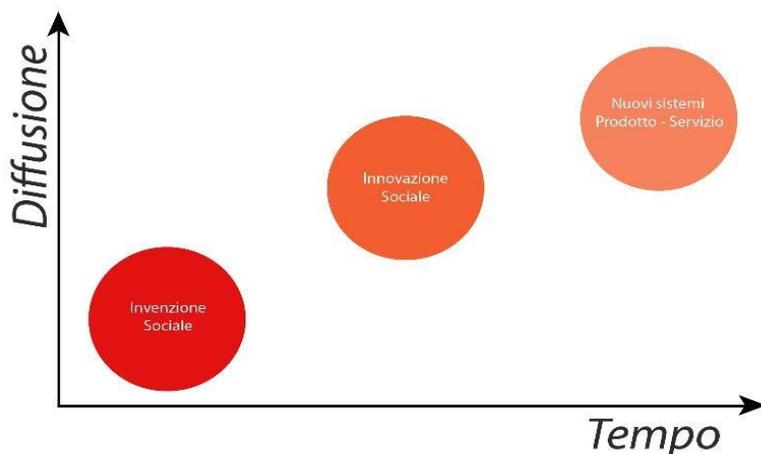


Fig. 3 – Curva della diffusione dell'innovazione sociale – pt2

10.1.1. Azioni

Coerentemente con tale quadro di riferimento, che vede il sapere artigianale (prima ancora del prodotto) come presidio territoriale e come bene culturale immateriale, sono state progettate due linee di intervento atte a promuovere le filiere artigianali campane presso un'utenza interessata ad esperienze ad alto valore aggiunto.

A. Dal Prodotto al know-how, per un turismo di comunità

Si parla di *Turismo di Comunità* come attività che comporta un coinvolgimento della collettività, dalle amministrazioni pubbliche alle realtà private, per avviare un percorso partecipato che coniughi strategie turistiche e

⁶ I contenitori e le metodologie che hanno saputo promuovere lo sviluppo di nuove tecnologie all'interno del tessuto manifatturiero del paese testimoniano il potenziale di innovazione che è possibile sviluppare a partire da competenze e tecniche il cui valore è stato spesso sottovalutato. Solo per esplicitare un esempio concreto: PoPlab così come Polifactory hanno avviato percorsi di innovazione fondati sui principi del *design thinking*, un metodo di lavoro che ha il merito di includere il punto di vista dell'utilizzatore finale e che funge da federatore di competenze che vengono da mondi diversi. /www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatori/design-thinking-for-business.

sviluppo sostenibile del territorio (Okazaki, 2008; UNEP UNWTO, 2005; Sacco *et al.*, 2012).

La piattaforma naturale per valorizzare alla massima potenza questo tipo di approccio, sarà quella di un portale, strumento atto a mettere in contatto potenziali turisti e artigiani con lo scopo di dare visibilità ai laboratori artigianali sparsi sul territorio regionale e dare la possibilità a chiunque di visitarli.

Ciò pienamente in linea con uno scenario tecnologico che vede proprio la progressiva fine della distinzione tra *audience* e creatori, aprendo la strada a forme più consapevoli di co-creazione. Ciò a causa proprio dal crollo delle barriere d'accesso ai mezzi di produzione, e il passaggio del processo di produzione di valore al livello del controllo delle piattaforme che fungono da aggregatori dei contenuti (Castells, 2000; Wellmann *et al.*, 2002).

Agli artigiani che vorranno accedere alla piattaforma, sarà possibile scegliere quale tipo di esperienza si desidera proporre ai potenziali utenti: dalla visita in laboratorio al workshop pratico. La scelta si potrà effettuare sia in base alla localizzazione geografica, sia in relazione al tipo di materiale di cui s'intende fare esperienza e di cui si vogliono scoprire i segreti. Alla fine dell'esperienza, i visitatori, poi, potranno lasciare la loro recensione all'esperienza, sempre nell'ambito della piattaforma digitale.

Tale piattaforma darà appunto centralità al trasferimento di know-how, come vero punto nodale del sapere artigianale, in particolare della pratica laboratoriale, con la propria dinamica insostituibile, reale valore aggiunto del know-how artigianale⁷. Il portale in questione sarebbe da intendersi come strumento di *turismo esperienziale*, una community virtuale che mette in contatto turisti e artigiani con un doppio risultato: da un lato offre la possibilità a chi lo desidera di far conoscere i propri prodotti, il proprio lavoro e il proprio territorio, sia in un'ottica di economia di diversità, sia in un'ottica più ampia che vede sempre i prodotti di ingegno come espressione di un determinato territorio;

⁷ Con le parole di Richard Sennett: «Fare un buon lavoro significa avere curiosità per ciò che è ambiguo, andarci a fondo e imparare dall'ambiguità», muovendosi così in una "zona di confine tra risoluzione e individuazione dei problemi» (Sennett 1999, pp. 54). Curiosità e interesse per l'ambiguità sono in quest'ottica la quintessenza di chi fonde in un unico percorso ricerca e azione, studio e pratica, in cui alla retorica del lavoro di gruppo viene contrapposta la prossemica del laboratorio «secondo il modello della bottega artigiana» (Sennett, 1999). Mentre «i gruppi hanno la tendenza a restare uniti limitandosi a sfiorare la superficie delle cose» (Sennett, 1999) e ad assolvere incarichi a breve termine, il laboratorio è il luogo nel quale il sapere tacito si trasferisce per contatto, attraverso la relazione e lo scambio continuo tra artigiano e i suoi collaboratori, in questo caso collaboratori divengono tutti coloro che hanno voluto e vorranno mettersi in discussione in questo territorio.

dall'altro la piattaforma permetterà al visitatore di vivere un'esperienza turistica ad alto valore aggiunto e ad altissima personalizzazione.

Gli artigiani che faranno parte della piattaforma – almeno per quanto riguarda la fase pilota del progetto – verranno selezionati direttamente dal database multimediale Ricart, uno strumento dinamico e continuamente estendibile, in modo tale che, se nuove forme di artigianalità dimostreranno un potenziale rispetto allo strumento, sarà possibile per gli operatori proporsi direttamente all'interno del portale.

Un modo innovativo per valorizzare il patrimonio di conoscenze del territorio di riferimento, che possa unire in una community virtuale *turismo di comunità* e tradizione, mettendo in rete artigiani, *maker* e produttori, dando la possibilità ad ognuno di inserire autonomamente sulla piattaforma la propria proposta di visita, di laboratorio o di approfondimento, verificando e certificando le esperienze proposte, permettendo di offrire esperienze ai viaggiatori che vogliono scoprire i segreti del made in Italy (e in particolare del *made* in Campania) e del territorio, a vantaggio di un *turismo di ricerca* – non adattivo e non di consumo – capace di provocare emozione ed apprendimento (Persico, 2017).

È, quindi, necessario «innescare una fase di sviluppo retta da un nuovo paradigma sociale», attraverso il recupero dello «spirito artigiano del saper fare bene qualcosa» (Sennett, 2008) come base di competenze indispensabili per poter costruire una performance differente e non dover riproporre quella conosciuta. In questa prospettiva, l'esperienza del lavoro cognitivo – in cui sfera affettiva, concettuale e tecnica sono allineate nel tentativo del raggiungimento dell'*esperienza ottimale* (Csíkszentmihályi, 1997) – si esprimerebbe al suo massimo livello esistenziale, uscendo dalla dimensione nostalgica e consolatoria che ha ammantato in questi anni la riscoperta del sapere artigianale, per ambire alla produzione di nuova conoscenza.

B. Nuove narrazioni per nuove realtà collettive

Il *digital storytelling* consiste nell'organizzare contenuti multimediali in un sistema coerente, retto da una struttura narrativa, in modo da ottenere un racconto costituito da molteplici elementi (video, audio, immagini, testi, mappe, ecc.). Nel mondo delle organizzazioni è un dispositivo fondamentale per la *governance* dei processi di comunicazione, marketing, analisi strategica, gestione e sviluppo delle risorse umane ma anche di design di prodotto. Un modello strategico in grado di trasformare, coinvolgere, diffondere le conoscenze e i *know-how* operativi, governare meglio il cambiamento, aggiungere valore al sistema di conoscenze, contribuendo ad implementare il capitale professionale dell'organizzazione (Söderström *et al.*, 2014).

Lo *storytelling* costruisce esperienze coinvolgenti ed immersive, capaci di attivare processi di forte partecipazione rispetto a specifici temi di gestione e, su questi, favorire lo scambio. Grazie a questo strumento, è possibile evolvere le strategie di *content management* in logica narrativa, e – in modo coerente – riprogrammare tutte le attività di comunicazione integrata (esterna e interna) e di marketing sul prodotto – in questo caso: il sapere artigianale.

Parliamo quindi della necessità di un tono del racconto capace di riposizionare l’appeal della produzione artigianale: dal tema delle *smart specialization* a quello delle industrie creative intese come volano per la rigenerazione urbana – in virtù della forte concentrazione delle attività nel territorio e dell’importanza delle relazioni faccia-a-faccia che legano tra loro le attività economiche (Storper, 2013); a quello del *making*, inteso come nuova forma contemporanea e resiliente di produzione culturale. (cfr. Napolitano, 2016; Arvidsson *et al.*, 2016; Busacca, 2015).

Particolare attenzione quindi deve essere rivolta all’artigianato e alla sua nuova evoluzione, rendendone necessario un riposizionamento semantico nelle nuove politiche urbane come forma di cultura materiale, di sapere non-verbale.

10.2. Conclusioni. Dalla gentrification alla condivisione dei saperi, per un Fab-lab diffuso

Come è possibile cogliere dai dati forniti dal rapporto Symbola relativo all’anno 2015: «Questi processi [di innovazione del tessuto produttivo e di conseguente rigenerazione del capitale culturale ed umano del territorio in esame] potrebbero essere ulteriormente accelerati e potenziati da investimenti del mondo economico e del mondo delle fondazioni, in logiche sia di rischio imprenditoriale sia di interventi di *venture philanthropy* che di agevolazione alle risorse per l’avvio di progetti (quali la messa a disposizione di garanzie, prestiti a lungo termine, equity e competenze gestionali).^[1] A loro volta i soggetti che si candidano o che già esercitano la gestione di spazi pubblici potranno compiere un salto di qualità e di credibilità nel rapporto con gli attori economici e istituzionali del territorio, se sapranno superare l’autoreferenzialità, elaborando visioni imprenditoriali evolute, qualificando il proprio operato come risorsa al servizio delle comunità, sviluppando la realizzazione di attività e servizi attraverso processi di ascolto e coinvolgimento dei pubblici e della cittadinanza» (Symbola, 2015).

Coerentemente con le riflessioni sopra citate, le azioni qui proposte vanno nella direzione di favorire in maniera leggera (cfr. Moroni, 2015) la valoriz-

zazione dei saperi artigianali in continuità con i propri *genius loci* di appartenenza, proponendo, con sempre maggiore consapevolezza – e in mancanza di azioni organiche di valorizzazione in termini di politiche pubbliche sul tema – la necessità di fornire strumenti che facciano dell’eterogeneità tipica delle imprese artigiane, in particolare quelle maggiormente votate alla sperimentazione, un valore. Le azioni proposte hanno come obiettivo complementare quello di incentivare nuove dimensioni di auto-imprenditorialità basata su sperimentazione e alto valore aggiunto cognitivo, favorendo un pacchetto di strumenti di promozione che possano dare, in particolare a tale tipologia di iniziativa imprenditoriale, un display di portata internazionale.

Se è vero che il contesto campano vuole acquisire una leadership nell’ambito dell’innovazione artigianale, promuovere laboratori che diano qualità e impulso a questi ambiti di sperimentazione arricchirà in maniera significativa il percorso impostato in questi mesi grazie alla messa a regime di *Innovation Hub* e *Competence Center* (Micelli, 2016)⁸.

A tale scopo i *policy maker* dovranno prevedere investimenti nelle infrastrutture materiali e immateriali, nel sostegno alle reti tra gli attori, nello sviluppo di iniziative di formazione e trasferimento delle competenze e, infine, nella riqualificazione e rifunzionalizzazione di spazi urbani adatti ad accogliere queste attività. Inoltre lavorare per creare “un’atmosfera di fiducia e collaborazione capace di favorire lo scambio di informazioni e conoscenze complesse, la definizione di regole di condotta condivise, lo sviluppo di iniziative congiunte, e il maggior coinvolgimento dei diversi stakeholder” (*Libro bianco di Milano sull’innovazione sociale*, 2017), al fine di creare un ambiente favorevole per lo sviluppo di una serie di progetti capaci di promuovere forme di economia collaborativa: dal lavorare collaborativo all’artigianato digitale.

Riferimenti bibliografici

Arvidsson A. et al. (2016), *Commons Based Peer Production in the Information Economy*.

Brunini A. (2018), *Marketing della destinazione per posizionare Napoli ai vertici delle città a vocazione turistica in Europa*. Testo disponibile al sito: http://www.risposteturismo.it/Public/lePagineDiRT/uno2018_lePagineDiRT_ABrunini.pdf.

⁸ Ciò anche allo scopo di ottenere città maggiormente collaborative, caratterizzate dalla collaborazione tra cittadini, e, tra essi, le loro associazioni e tutti gli altri attori presenti sul territorio, un *ecosistema abilitante*, capace di promuovere e sostenere iniziative di diversa natura e scala (Manzini, 2017).

- Busacca M. (2015), *Performatività del welfare? Un'analisi delle pratiche e dei discorsi del coworking plus (co+)*, Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 2015, Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria.
- Castells M. (2000). *The Rise of the Network Society*, Malden, MA: Blackwell.
- Csikszentmihályi M. (1997), *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Perennial, Modern Classics; Harper Collins Publishers.
- CHCfE (Cultural Heritage Counts for Europe) - Culture Programme of the European Union, CHCfE Consortium by the International Cultural Centre, Krakow June 2015.
- Foray D. (2015), *Smart Specializations: Challenges and Opportunities for Regional Innovation Policy*, Routledge, New York.
- Foray D. (2017), *The economic fundamentals of Smart Specialization Strategies*, in Radosevic S., Curaj A., Gheorghiu R., Andrescu L., Wade I. (ed.), *Advances in the Theory and Practice of Smart Specialization*, Elsevier, Academic Press.
- La Cecla F. (2005), *Perdersi. L'uomo senza ambiente*, Laterza, Bari.
- Latour B. (2002), *Una sociologia senza oggetto? Problemi di interoggettività*, in Landovsky E., Marrone G. (2005), *La società degli oggetti, problemi di interoggettività*, Meltemi, Roma.
- Libro bianco di Milano sull'innovazione sociale*, Milano, aprile 2017. www.milano-smartcity.org/joomla/images/libro%20bianco_innovazione%20sociale.pdf.
- Manzini E. (2015), *Design When Everybody Designs*, MIT University Press, Boston.
- Manzini E. (2017), *Politiche del quotidiano*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Micelli S. (2016), *Fare è innovare. Il nuovo lavoro artigiano*, il Mulino, Bologna.
- Moroni E. (2015), *Libertà e innovazione nella città sostenibile*, Carocci, Roma.
- Napolitano P. (2016), *Density and material culture in the urban context of Mediterranean Europe: for a city as a diffused Fab-lab*, in Making Cities. Vision for an Urban Future, EUROCITIES 30th Anniversary publication, Eurocities, Bruxelles.
- Nomisma-Genus Bononiae (2018), *L'impatto economico degli investimenti in Cultura. Il caso Bologna*.
- Okazaki A. (2008), "Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 16, n. 5, pp. 511-29.
- Persico P. (2017), "Verso l'utopia del possibile, la città bastevole per la risarcitura tra Europa e Mediterraneo, tra Europa e Cina", *Politica dei Trasporti*, vol. 1.
- Picascia S., Romano A., Teobaldi M. (2017), *The airification of cities: making sense of the impact of peer to peer short term letting on urban functions and economy*, Proceedings of the Annual Congress of the Association of European Schools of Planning, Lisbon 11-14, July 2017.
- Sacco P.L., Ferilli G., Blessi G.T. (2012), "Sviluppo locale a base culturale: quando funziona e perché? Alla ricerca di un framework di riferimento", *PRISMA Economia – Società – Lavoro*, n. 1, pp. 9-27.
- Scandurra E. (2003), *Città morenti e città viventi*, Meltemi, Roma.
- Sennet R. (1999), *L'uomo Flessibile, Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- Sennet R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Söderström O., Paasche T., Klauser F. (2014), "Smart cities as corporate storytelling", *City*, vol. 18, issue 3.

- Storper M. (2013), *Keys to the city. How economics, institutions, social interaction, and politics shape development*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Troxler P., Wolf P. (2010), *Bending the rules: The Fab Lab innovation ecology*. In: Continuous Innovation Network, the 11th International CINet Conference: Practicing innovation in times of discontinuity. Zürich, Switzerland, 5-7 September 2010.
- Troxler P. (2014), “Fab Labs forked: A grassroots insurgency inside the next industrial revolution”, *Journal of Peer production*, 5.
- UNEP & UNWTO (2005), *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*. France and Madrid, United Nations Environment Programme and World Tourism Organization. Testo disponibile al sito: http://destinet.eu/resources/...-various-target-groups/Making_tourism_more_sustainable_A_Guide_for_Policy_Makers.pdf; Accessed 28.08.2013.
- Vittoria M.P., Napolitano P. (2017), “Comunità informali come ‘luoghi creativi’ e drivers di produttività urbana. Il caso dei Centri Sociali a Napoli”, *Rivista Economica del Mezzogiorno*, 1.
- Wellman B., Quan-Haase A., Boase J., Chen W. (2002), “The Internet in Everyday Life”. 10.1002/9780470774298.ch2.
- Wolf P. *et al.* (2014), “Sharing is sparing: open knowledge sharing in Fab Labs”, *Journal of Peer Production*, 5.

11. LA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE PER LO SVILUPPO DELL'ARTIGIANATO ARTISTICO: CONSIDERAZIONI GENERALI E PROBLEMI METODOLOGICI

di Antonio Acconcia, Floro Ernesto Caroleo, Alfredo Del Monte,
Alessandro De Iudicibus e Sara Moccia

11.1. Introduzione

In questa ultima sezione ci occuperemo dell'importanza delle politiche pubbliche a favore dell'artigianato artistico e della valutazione d'impatto delle stesse politiche. Favorire lo sviluppo di micro, piccole e medie imprese assume un ruolo primario nell'agenda dei governi europei. L'Unione europea attraverso i suoi programmi finalizzati allo sviluppo regionale ed al rafforzamento della competitività, mette a disposizione delle PMI ingenti risorse finanziarie. Se poi a queste sommiamo anche le politiche pubbliche nazionali e ancor di più quelle regionali, ci troviamo innanzi un interessante panorama di opportunità di crescita per le imprese e per l'economia locale. Proprio in questo scenario si contestualizzano le imprese artigiane, che soltanto recentemente hanno percepito tali opportunità, come strumenti di crescita non solo personale, ma anche per l'intero comparto artigiano. Se poi, come strumenti di crescita, consideriamo anche i recenti interventi di regolazione dell'attore pubblico, verso misure a sostegno della cooperazione interaziendale, non si può non intravedere un insieme di opportunità ancora inesplorate per tali piccole realtà imprenditoriali. A puro titolo di esempio, si segnala il disegno di legge sulla nuova politica industriale varato dal Governo italiano e noto come Industria 2015¹, in cui si dedica ampio spazio alle reti d'impresa. L'insieme di tali strumenti, possono risultare efficaci, sia nell'ottica dei policy maker, sia dei singoli beneficiari, soltanto se accompagnati da analisi valutative di ciò che già è stato fatto (*ex post*), di ciò che si sta attuando (*in-itinere*), ed infine concentrarsi su come migliorare ciò che è stato fatto (*ex-ante*).

¹ Un'agenda per la riforma della politica di coesione. F Barca, Commissione Europea, 2009.

11.2. Principali approcci alla valutazione degli impatti delle politiche di sviluppo regionale

La valutazione degli impatti delle politiche pubbliche, oggi ricopre un ruolo centrale nel dibattito europeo sulla politica di coesione e italiano sulla politica dello sviluppo regionale. Oramai gli sforzi dei valutatori, non si concentrano solo su aspetti di processo, ma tendono a valutare *ex post* quali effetti, positivi e negativi, previsti o inattesi, siano stati prodotti dalla linea di policy (Marchesi *et al.*, 2011). L'attività di valutazione svolge un ruolo centrale per monitorare la qualità delle politiche pubbliche, i suoi effetti nel tempo, ma anche e soprattutto in chiave di ottimizzazione delle risorse finanziarie pubbliche. Le valutazioni *ex post*, trovano crescente legittimazione quale attività necessaria per migliorare la programmazione delle politiche di sviluppo e la loro capacità di conseguire risultati nel futuro. La valutazione è un processo altamente articolato con al suo interno una serie di attività complesse, le quali vengono espletate con l'utilizzo di metodi scientifici e tecniche ben precise. Molti soggetti sono coinvolti nelle varie fasi di attuazione: abbiamo i decisori (ossia coloro che decidono cosa valutare), le varie amministrazioni coinvolte, i soggetti attuatori, i destinatari degli interventi e gli utenti dei servizi prodotti, gli *stakeholder*, e infine il valutatore. Se pensiamo soltanto al tempo che intercorre tra l'iniziale proposta politica relativa all'intervento, la sua realizzazione e gli effetti prodotti dalla stessa, non si può non considerare la difficoltà e la complessità dell'opera di valutazione. Di seguito (Tab. 8) si riporta uno schema delle varie fasi dello sviluppo di un programma e relative funzioni svolte dalla valutazione² elaborato dall'ex unità di valutazione degli investimenti pubblici (UVAL) ora Nucleo tecnico di valutazione e verifica degli investimenti pubblici.

² A. Michelsons, *L'artigianato in Europa e in Italia*. Osservatorio regionale dell'Artigianato – Regione Piemonte.

Tab. 8 – Fasi dello sviluppo di un programma e relative funzioni svolte dalla valutazione

| FASE DI SVILUPPO | DOMANDE | FUNZIONE DELLA VALUTAZIONE |
|--|--|---|
| EX ANTE | EX ANTE | EX ANTE |
| Analisi dei problemi e dei bisogni sociali | Fino a che punto sono soddisfatti i bisogni e gli standard della comunità? | Analisi dei bisogni; descrizione dei problemi |
| Determinazione delle finalità | Cosa bisogna fare per soddisfare questi bisogni e standard? | Analisi dei bisogni; domanda di servizi |
| Disegno delle alternative previste dal programma | Quali servizi si potrebbero usare per produrre i cambiamenti sperati? | Analisi della logica o della teoria del programma |
| Selezione di un'alternativa | Qual è l'approccio migliore fra tutti quelli possibili previsti dal programma? | Studio di fattibilità; aiuto alla decisione |
| IN ITINERE | IN ITINERE | IN ITINERE |
| Implementazione del programma | Come dovrebbe essere reso operativo il programma? | Analisi dell'implementazione |
| Operatività del programma | Il programma sta operando nel modo previsto? | Valutazione del processo; monitoraggio del programma; valutazione formativa |
| EX POST | EX POST | EX POST |
| Esiti del programma | Il programma sta avendo gli effetti sperati? | Valutazione degli esiti |
| Efficienza del programma | Gli effetti del programma sono ottenuti a un costo ragionevole? | Analisi costi- benefici; Analisi costi-efficacia. |

Fonte: elaborazione UVAL (2011), adattato da Pancer, S.M., Westhues, A., 1989, cit. in Rossi e Freeman, 2007.

Una volta analizzate le fasi della valutazione, si passa ai metodi per valutare gli effetti di un intervento. Non esiste un unico metodo di valutazione degli effetti di una politica pubblica, ma i metodi e le tecniche sono plurime. Nel vasto panorama delle tecniche di valutazione, non è osservabile una “one best way”, ma gli approcci e i metodi devono essere selezionati soltanto in relazione al problema posto dalle domande di valutazione e dall’oggetto della valutazione. Il dibattito scientifico è ricco di approfondimenti relativi ai vantaggi e svantaggi di adottare un metodo rispetto ad un altro, a seconda del tipo di valutazione. Pertanto, l’obiettivo di questo lavoro non è quello di fornire una rassegna delle numerose tecniche di valutazione, ma soltanto sintetizzare alcuni approcci maggiormente utilizzati.

- Approccio della valutazione goal-free: Scriven (1973) propone, in contrasto con la goal-basedevaluation, la goal-free evaluation, ovvero la valutazione libera da obiettivi, nella quale il valutatore cerca di comprendere

lo sviluppo e l'evoluzione del progetto e i risultati conseguiti, senza farsi condizionare dagli obiettivi di partenza.

- Approccio basato sulla teoria: la valutazione basata sulla teoria, si interroga sul “Cosa avevate in testa, voi che avete deciso/gestito? Cosa è successo? Cosa ha funzionato meglio, dove, per chi e perché?”. L'intento è quello di capire tutte le differenti dinamiche che si innescano quando si avvia un determinato processo.
- Approccio controfattuale: si tratta di valutare per determinati interventi, in dati luoghi, se la condizione dei soggetti beneficiari (trattati) risulti modificata rispetto a quella di soggetti “simili e in simili circostanze” che non abbiano beneficiato dell'intervento (non trattati). Tale approccio verifica la differenza tra ciò che è accaduto dopo l'attuazione di una politica (situazione fattuale) e ciò che sarebbe accaduto se quella stessa politica non fosse stata realizzata (situazione controfattuale)³. Il controfattuale si serve di metodi sperimentali ma anche e soprattutto di metodi non-sperimentali.
- L'approccio sperimentale alla valutazione deriva dall'ambito medico-farmacologico, dove è applicato per testare l'efficacia dei nuovi farmaci. Con questo approccio i prerequisiti fondamentali sono: che i trattati siano scelti con procedure di randomizzazione e che i due gruppi (trattati e non trattati) siano statisticamente equivalenti. Quando il metodo sperimentale non è applicabile è possibile utilizzare uno dei metodi di valutazione non-sperimentale. Anche in questo caso gli effetti di un trattamento sono definiti come differenza tra una situazione fattuale e una controfattuale. In questo caso, il controfattuale non è approssimabile mediante un gruppo di controllo scelto con procedura di randomizzazione, ma sarà scelto osservando cosa succede ad altri soggetti con ipotesi simili, o agli stessi soggetti in periodi differenti.
- Approccio costruttivista/sociale: Con questo metodo si risponde alla domanda “cosa è accaduto?”. È un approccio che prevede una definizione di cosa sia successo dopo il varo del programma e non prima della sua introduzione. Una volta implementato il programma si osservano i problemi, si effettuano confronti con altre situazioni simili e si sente l'opinione dei vari stakeholders, i quali possono formulare un giudizio su cosa funziona bene o male, su cosa possa essere considerato un successo (Hirschman 1988; Tandler 1992). La valutazione deve tener conto del fatto che ogni volta che si attua un programma esso muta a contatto con il contesto: i problemi sentiti dai vari stakeholders saranno diversi, e le

³ Fonte: MISE.

conclusioni raggiunte per un programma non potranno essere generalizzate ad altre situazioni in cui vengono attuati programmi simili.

Tutti questi approcci prevedono metodi di raccolta e trattamento dei dati specifici: dai metodi quantitativi (sondaggi, disegni sperimentali, indicatori statistici) a quelli qualitativi (interviste, focus groups, studi di caso), o specifici della valutazione (peerreviews, delphi, ecc.). Pertanto, la scelta del metodo di valutazione non potrà non tener conto delle esigenze dei diversi approcci e quindi dal tipo di dato in possesso.

11.3. I criteri per la valutazione di un provvedimento d'intervento per l'artigianato artistico

Dopo aver esaminato brevemente alcune delle tecniche di valutazione di politiche pubbliche più diffuse, l'attenzione, in questo paragrafo, si rivolgerà alle politiche di sviluppo regionale in tema di artigianato artistico. Oramai da alcuni decenni, in Italia, assistiamo al declino dimensionale delle grandi unità produttive, a vantaggio delle piccole imprese, della microimprenditorialità e del lavoro autonomo nei processi di sviluppo locale economico e occupazionale. Infatti, sin dagli anni Ottanta, con il commissario Bange-mann, la Commissione Europea, ha prodotto programmi e dichiarazioni d'intenti, aventi come oggetto e beneficiari le piccole e medie imprese. L'intento di Bruxelles era, ed è tutt'oggi, quello di promuovere la piccola imprenditoria con politiche di sostegno e di valorizzazione. Per politiche di sostegno, non si intendono soltanto quelle economiche, che seppur rilevanti, non rappresentano l'unico strumento di supporto per le imprese, ma rilevanti sono le politiche di formazione degli imprenditori e della forza lavoro, nonché tutte le politiche di sostegno alla sburocratizzazione, deterrente dello sviluppo di tali piccole realtà. Se la Commissione Europea e le varie Direzioni di Bruxelles hanno il problema di coniugare politiche generali per le Pmi con le specificità nazionali e regionali, risulta fondamentale che le singole Regioni si occupino di regolamentare e disciplinare le politiche a favore del settore artigiano. Ciò appare ulteriormente giustificato dal duplice fatto dell'appartenenza alla UE (con il corollario dei vincoli posti dalle linee guida e dai forti orientamenti alla armonizzazione degli interventi) e delle riforme istituzionali che attribuiscono completamente alle Regioni le competenze relative a tale settore dell'economia e della società⁴. L'elaborazione di politiche

⁴ Fonte: Elaborazione centro studi CNA su dati: Agenzia delle Entrate, SDA Bocconi, Movimprese, ISTAT, MISE.

di sostegno ai sistemi produttivi locali, non può non fondarsi su una più approfondita conoscenza sia della propria realtà socioeconomica e istituzionale, sia di quella delle altre regioni italiane e dei paesi europei – e questo tanto sotto il profilo strutturale, quanto in relazione a normative, programmi di intervento, strutture operative, soluzioni amministrative, ecc. A tal proposito il lungo processo di decentramento amministrativo avviato nell'agosto del 1985 con la legge 443 e culminante con la modifica del titolo V della Costituzione ha dato origine ad una ricca e articolata legislazione regionale del comparto artigiano, favorendo la nascita di uffici con competenze specifiche del settore in questione. Il settore dell'artigianato ha al suo interno una molteplicità di sotto-settori e non tutti sono stati disciplinati e supportati dalle Regioni alla stesa maniera. Infatti, se ci soffermiamo al settore dell'artigianato artistico, oggetto di questo lavoro, riscontriamo non poche criticità. Nonostante le criticità l'artigianato artistico italiano è un autentico pilastro vitale dell'economia italiana, infatti le produzioni di nicchia possono rappresentare una valida alternativa ad una produzione industriale che arranca. Alcuni dati possono far capire le caratteristiche e punti di forza del settore. Nonostante il calo dei ricavi dovuto alla recente crisi e alle strette dell'accesso al credito del sistema bancario, il 55% delle imprese artigiane d'eccellenza (che complessivamente ammontano a circa 60.000 aziende) non ha dovuto razionalizzare la forza lavoro e il 15% ha provveduto a rafforzare l'organico con nuove assunzioni. Se pensiamo ad esempio al settore orafa, con circa 9000 imprese, di cui il 90% artigiane, l'Italia è al terzo posto nel mondo per export⁵. Ciò fa capire che tutto il comparto e settori ad esso collegati, debitamente valorizzati, potrebbero stimolare e aiutare la crescita economica del Paese. Nonostante i grandi sforzi, in particolar modo derivanti da iniziative dei singoli imprenditori, le criticità sono ancora tante, di seguito si riportano alcuni dati⁶:

- la dimensione aziendale, 1,5 addetti per azienda;
- ricambio generazionale: il 65% ha oltre 45 anni di età;
- trasmissione d'impresa:
 - 49% tradizione di famiglia;
 - 19% dall'imprenditore artigiano;
 - 14% autodidatta;
 - 10% si affaccia al mondo dell'artigianato artistico dalla scuola.
- scarsa collaborazione tra le imprese appartenenti al settore.

⁵ Reti di imprese nell'industria orafa italiana: il caso del distretto campano. C Capuano, S Moccia, A De Iudicibus, L Pennacchio, *Studi Economici*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

⁶ Le Regioni a favore delle Reti d'Impresa – a cura di Retimpresa, agenzia di Confindustria, in collaborazione con GFINANCE-Gruppo Impresa e la Commissione Attività Produttive della Conferenza delle Regioni.

Pertanto, visto la peculiarità del settore è opportuno che vengano definite linee politiche, strategie e azioni mirate a tutelare, valorizzare e promuovere il settore favorendone anche l'internazionalizzazione, così da trasformare un settore di nicchia in volano di crescita economica regionale rilanciando anche altri settori come il turismo e l'occupazione.

A tal proposito molte regioni si stanno attrezzando promuovendo politiche specifiche per la "valorizzazione" del settore attraverso incentivi per promuovere il ricambio generazionale, investimenti in ricerca tecnologica e nuovi macchinari, eventi promozionali e manifestazioni fieristiche. Inoltre, si attivano strumenti di "sostegno" alla nascita di nuove imprese, di "semplificazione" e "snellimento" delle pratiche burocratiche e di finanziamento a tassi agevolati e contributi sia in conto capitale che in conto interessi.

Questa visione sistemica di supporto alle imprese d'artigianato artistico non ha ancora trovato una sua totale diffusione tra tutte le regioni italiane, tale visione la potremmo ancora definire a "macchia di leopardo", ma oramai la consapevolezza, da parte dei policy maker, dell'importanza e delle potenzialità del comparto, sta spingendo i decisori ad attuare azioni concrete in ottica di sviluppo locale.

11.4. Le politiche d'intervento a favore delle reti di imprese

Come precedentemente sottolineato, tra le criticità del settore dell'artigianato artistico, ritroviamo la poca propensione tra le imprese a fare sistema e creare una struttura di relazioni tra individui e organizzazione. In tale settore riscontriamo pochi esempi di rete tra imprese a differenza di altre realtà, dove l'obiettivo principale risulta essere quello di consolidare e formalizzare la rete di collaborazione, così da affrontare le sfide competitive della globalizzazione. Per "reti di imprese", si intende un'aggregazione di aziende indipendenti che cooperano per il conseguimento di obiettivi comuni e le cui relazioni sono regolate da accordi espliciti, consuetudinari. Quando parliamo di collaborazione tra imprese, lo sguardo si rivolge all'esperienza, ormai consolidata, delle forme distrettuali. Oggi la pratica distrettuale non è una realtà di esclusiva competenza delle imprese ad alto contenuto tecnologico. Svariati sono gli esempi di forme di concentrazione spaziale, basta pensare al fenomeno dei distretti turistici, distretti orafi, distretti cartieri, distretti agroalimentari, ecc. Tutte queste realtà si rifanno alla tradizione distrettuale industriale, ma nascono principalmente con lo scopo di diffondere il know-how e sostenere la capacità competitiva e la crescita economica del tessuto imprenditoriale.

La letteratura economica riconosce una tendenza sistematica delle imprese, anche appartenenti al medesimo settore di produzione, a concentrarsi spazialmente. Infatti, a fronte di una minore differenziazione spaziale con effetti competitivi sui prezzi dei beni venduti, la localizzazione di altre imprese della stessa industria attiva quella parte di economie di agglomerazioni note anche come economie di localizzazione.

La presenza di economie di agglomerazione, inoltre, può rendere un territorio particolarmente attrattivo e spingere le imprese a localizzarsi in determinate località man mano che la concentrazione di attività economiche aumenta, dato che si rafforzano i vantaggi localizzativi nell'area.

Vi è una vasta letteratura relativa alla costruzione di tipologie di distretti (Markusen, 1996; Powell e Grodal, 2005; Benneworth e Dassen, 2011), in particolare in un recente lavoro "Effetti e problematiche delle politiche per la cooperazione nella R&D in Italia" (Del Monte, 2016), vengono individuati varie tipologie di distretti, in particolare:

Distretti *hub and spoke* (Distretti stellari)

- Distretti di piccole imprese a bassa capacità innovativa – *hub and spoke* con l'università che svolge un ruolo cruciale nella produzione e trasmissione conoscenza;
- Distretti di piccole imprese a bassa capacità innovativa – *hub and spoke* e stabilimenti di grande impresa che svolgono un ruolo cruciale nella produzione e trasmissione di conoscenza.

Distretti paritari

- Distretto marshalliano di piccole e medie imprese con media capacità innovativa – non vi è un attore che abbia un ruolo cruciale core nella produzione e nel trasferimento di conoscenza;
- Distretto di grandi imprese presenti con *branchplants* che collaborano con piccole imprese satelliti e università – non vi è un attore cruciale nella produzione e nel trasferimento di conoscenza.

Distretti a tripla elica

- Distretti caratterizzati da forte collegamento fra grandi imprese, di cui centri di ricerca, istituzioni con le piccole imprese in funzione di sub-fornitori.

Il settore dell'artigianato artistico, alla luce di quanto finora detto, non può non considerare di attivare strategie di partenariato pubblico privato anche attraverso specifiche forme associative tra tutti gli attori coinvolti nella filiera: operatori turistici, imprese artigiane, amministrazioni locali, Università, Centri di ricerca, il tutto finalizzato alla progettazione e alla realizzazione di iniziative di sviluppo sinergico del territorio. Le botteghe artigiane

devono essere considerate un luogo dove si sviluppa economia e non soltanto spazi da visitare a cui si affianca un valore culturale che sottolinea identità tra il luogo e il manufatto. Pertanto, nell'immediato futuro, l'attenzione dei policy maker, dovrà essere rivolta ad incentivare la nascita di reti fra imprese e forme di agglomerazioni, sostenendo quelle già esistenti. Un recente studio condotto da Retimpresa 2017⁷ sul quadro degli aiuti regionali a supporto della creazione e sviluppo delle reti di impresa, ci fa capire come le Regioni stiano investendo sempre più nelle forme partenariali. Lo studio comprende tutti gli interventi pubblicati dalle Regioni nel periodo 2010-2014 che prevedono esplicitamente tra i soggetti beneficiari le imprese aggregate sotto forma di contratto di rete. Si parla di 113 interventi attivati da 19 Amministrazioni regionali. Gli stanziamenti complessivi, nel periodo in questione, ammontano a 1,574 miliardi di euro, mentre le agevolazioni concesse sono pari 776 milioni di euro. Le Amministrazioni regionali che hanno finanziato il maggior numero di progetti di rete sono la Lombardia, l'Emilia-Romagna, l'Abruzzo. Mentre la Regione con il più alto volume di fondi concessi alle reti è la Lombardia con 33,7 milioni di euro, seguono il Lazio con 18,5 milioni e la Toscana con 14,8 milioni. Gli incentivi pubblici sono indirizzati verso obiettivi strategici ben definiti. Si registra infatti una maggiore focalizzazione dei bandi destinati alle reti per il sostegno ai progetti di ricerca e innovazione (40%), sviluppo aziendale (30%), internazionalizzazione (22%). In questo contesto possono e devono inserirsi le imprese artigiane artistiche, infatti attraverso lo strumento del contratto di rete, si possono mantenere la struttura snella e flessibile che caratterizza le piccole imprese, senza rinunciare alla propria autonomia e indipendenza, e acquisire insieme il valore aggiunto di imprese di maggiori dimensioni, in termini di risorse da dedicare a ricerca, innovazione, valutazione di nuovi mercati.

11.5. Criticità d'implementazione delle tecniche di valutazione nel settore dell'artigianato artistico

Alla luce di quanto finora descritto, risulta evidente che l'obiettivo della valutazione è quello di restituire capacità cognitiva sui processi di decisione e realizzazione degli interventi individuandone cause e dinamiche (A. Lippi, 2007). Gli strumenti di valutazione, pertanto risultano funzionali, per approfondire le problematiche di un settore, di un fenomeno o di una politica, così

⁷ Bortoli M., Rizzi E., *Le Regioni a favore delle Reti d'Impresa* – a cura di Retimpresa, agenzia di Confindustria, in collaborazione con GFINANCE-Gruppo Impresa e la Commissione Attività Produttive della Conferenza delle Regioni.

da permettere ai policy maker di rielaborare tutte le informazioni possedute, attivando tutte quelle azioni correttive o di riformulazione della politica. Diventa, quindi, di fondamentale importanza avere a disposizione un set di dati funzionali per l'implementazione di tali strumenti. Nel settore dell'artigianato artistico, non poche difficoltà sono state riscontrate nella ricerca di dati funzionali a tali analisi valutative. Ancor di più se poi le analisi riguardano i processi relazionali degli attori coinvolti nel settore dell'artigianato artistico. Alla maggior parte delle banche dati attualmente disponibili, scarsa attenzione è data alle caratteristiche relazionali delle reti, pertanto avviare analisi valutative sui processi di collaborazione risulta alquanto complesso ed elaborato. Soltanto l'utilizzo di dati diretti, acquisiti somministrando opportuni e specifici questionari qualitativi tra gli attori coinvolti in tale settore, potrebbe risultare efficace per cogliere quegli aspetti relazionali che altresì sarebbero impossibili da osservare, con dati secondari. Infatti, nel caso di interventi basati sulle reti, il punto di maggiore interesse per la valutazione sono proprio gli effetti basati su processi di interazione, scambio e contagio fra molteplici attori: social learning, imitazione istituzionale, diffusione e co-generazione di conoscenza, creazione di capitale sociale. Partendo da queste considerazioni, e considerando tutto il lavoro svolto durante il progetto Ricart, potrebbe risultare interessante in futuro predisporre questionari ad hoc da somministrare ad un campione di attori appartenenti al settore dell'artigianato artistico campano, così da integrare la banca dati costruita durante il progetto, con le informazioni risultanti dai questionari. Le informazioni così raccolte, saranno determinanti per la costruzione di appositi indicatori di raggiungimento degli obiettivi della policy, nonché per lo sviluppo di metodologie orientate alla valutazione delle politiche pubbliche basate sulle reti.

Riferimenti bibliografici

- Barca F. (2009), *Un'agenda per la riforma della politica di coesione. Una politica di sviluppo rivolta ai luoghi per rispondere alle sfide e alle aspettative dell'Unione Europea*. DpS, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Roma.
- Benneworth P., Dassen A. (2011), *Strengthening Global-Local Connectivity in Regional Innovation Strategies: Implications for Regional Innovation Policy*, *OECD Regional Development Working Papers*, No. 2011/01, OECD.
- Bortoli M., Rizzi E. (2017), *Le Regioni a favore delle Reti d'Impresa* – a cura di Retimpresa, agenzia di Confindustria, in collaborazione con GFINANCE-Gruppo Impresa e la Commissione Attività Produttive della Conferenza delle Regioni.

- Carlo C., De Iudicibus A., Moccia S., Pennacchio L. (2016), “Reti di imprese nell’industria orafa italiana: il caso del distretto campano”, *Studi Economici*, 118-119-120, pp. 251-270.
- Del Monte A., De Iudicibus A., Moccia S., Pennacchio L. (2015), “La collaborazione nel settore dell’artigianato artistico in Campania: il caso dell’oreficeria”, *Studi Economici*, pp. 77-102.
- Del Monte A. (2017), *Effetti e problematiche delle politiche per la ricerca collaborativa nel Mezzogiorno. Investimenti, innovazione e nuove strategie di impresa: Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale?*, EGEA, Milano, pp. 115-137.
- Lippi A. (2007), *La valutazione delle politiche pubbliche*, il Mulino, Bologna.
- Marchesi G., Tagle L., Befani B. (2011), *Approcci alla valutazione degli effetti delle politiche di sviluppo regionale*. Ministero del Tesoro, Materiali UVAL.
- Markusen A. (1996), “Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts”, *Economic Geography*, Vol. 72, n. 3, pp. 293-313.
- Michelsons A. (2003), *L’artigianato in Europa e Italia*, <http://artigianato.sistema-piemonte.it>.
- Powell W. et al. (2005), *Networks of innovators*, *The Oxford Handbook of Innovation*, 78.
- Prota L., Vitale M.P., D’Esposito M.R. (2017), *Topology and Evolution of Collaboration Networks: The Case of a Policy-Anchored District*, in Glückler J., Lazega E., Hammer I. (eds.), *Knowledge and Networks. Knowledge and Space*, vol. 11, Springer, Cham.
- Scriven M. (1973), *Goal-free evaluation. School evaluation: The politics and process*, pp. 319-328.

CONCLUSIONI

di *Rosanna Verde*

Il progetto Ricart ha visto la collaborazione delle sette Università Campane, dell'Istituto IRISS CNR e del Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale (CUEIM), in sinergia con i partner aziendali, sul tema di modelli innovativi, di network e del ruolo della formazione, nel rilancio dell'artigianato artistico in Campania.

Tale tema ha certamente suscitato un interesse proprio perché riguarda un settore dove i modelli tradizionali di gestione appaiono fortemente consolidati. L'idea che le nuove direttrici di sviluppo passino attraverso la capacità delle imprese di coniugare tradizione e innovazione, vede proprio per il settore dell'artigianato artistico, più delle altre forme di artigianato l'opportunità di puntare su modelli innovativi per reinterpretare quelli tradizionali e aprirsi a una domanda più ampia e meno locale.

Il progetto si è innanzitutto concentrato sulla ricostruzione del perimetro dell'artigianato artistico in Campania così da rappresentare correttamente le dimensioni generali del comparto su base territoriale.

Data la forte tradizione locale, i settori dell'artigianato artistico che sono stati presi in esame hanno riguardato i settori storici, quali quelli della ceramica, del vetro, della pietra, della lavorazione del legno (tra cui il settore dell'intarsio), dei gioielli, del corallo, della legatoria e servizi connessi.

Nel presente volume sono stati riportati i principali risultati del progetto che, come è possibile evincere dai contributi presentati in forma di capitoli tematici, hanno permesso di delineare in modo più puntuale la realtà del comparto. Accanto, infatti, a uno scenario piuttosto immobile e legato a modelli tradizionali, dove prevale il carattere localistico, sono emersi aspetti su cui poter far leva per promuovere innovazione nel settore.

I primi capitoli contribuiscono alla definizione di una mappa dell'artigianato artistico in Campania e alla presentazione dei risultati delle indagini quantitative e qualitativa: la prima condotta su un campione di artigiani, selezionati

secondo un campionamento stratificato, al fine di tener conto della rappresentatività dei diversi comparti; la seconda, su testimoni privilegiati: operatori del settore, tra cui attori territoriali (osservatori qualificati), attori intersettoriali (rappresentanti parti sociali) ed attori settoriali (artigiani/imprenditori).

Quello che emerge in sintesi è un panorama regionale dell'artigianato artistico, in linea con la tendenza nazionale, in cui il principale fattore di freno all'innovazione è rappresentato dalla progressiva senilizzazione del comparto, con una quota esigua di imprenditori artigiani under 40, che evidenzia una scarsa propensione al "mestiere di artigiano" da parte delle giovani generazioni, anche se presente nella tradizione familiare, spesso, da diverse generazioni. Come è stato notato, una ragione è certamente dovuta alla percezione di uno svantaggio per la mobilità sociale. Questa, purtroppo, rappresenta una visione tipica della realtà meridionale, mentre è suscettibile di diverse interpretazioni se osservata in quella centro-settentrionale, oppure nell'ottica della dimensione culturale e formativa.

Poiché la maggior parte delle aziende artigiane si tramanda di padre in figlio, in assenza di un processo di formazione più o meno strutturato, vi è un evidente rischio di interruzione della tradizione artigianale.

Sembra quindi difficile continuare a perpetuare gli antichi mestieri e le antiche tradizioni, e al contempo promuovere processi di innovazione. Pur tuttavia, potrebbe essere proprio l'artigianato artistico a cogliere le opportunità offerte da modelli innovativi e a mettere in discussione i modelli tradizionali in contesti organizzativi di piccole dimensioni, puntando su nuove direttrici di sviluppo rappresentate, non da ultimo, dal consociativismo o da rapporti collaborativi tra le aziende.

Se questa prospettiva si evidenzia attraverso le sensibilità mostrate dagli imprenditori del settore più giovani e più attenti alle evoluzioni del mercato, l'immagine che si delinea dalle indagini condotte, è pur sempre quella di un sistema molto rarefatto, costituito in prevalenza da piccole e microimprese, nella maggior parte dei casi a conduzione familiare, molto destrutturate a livello organizzativo, che si rivolgono ad una clientela locale, caratterizzata prevalentemente da pochi investitori specializzati; poche sono le imprese in grado di fare rete e di avvalersi di collaborazioni esterne.

Guardando, invece, agli elementi che possono concorrere alla competitività del settore, sicuramente vanno considerati: la qualità, il valore e il pregio estetico, il design e l'originalità del prodotto.

Riguardo poi al posizionamento sul mercato, le aziende dell'artigianato artistico campano individuano come principali concorrenti le aziende locali (40%) e nazionali (23.3%); solo il 12% compete sui mercati internazionali. Tuttavia, quelle che vorrebbero crescere nei mercati internazionali, consi-

derano la dimensione, gli alti costi ed il limitato sostegno della politica industriale, come i principali ostacoli al processo di internazionalizzazione.

Più in generale, si rileva la pressoché totale assenza di una strategia di innovazione nel sistema dell'artigianato artistico della Campania, accompagnata da una forte resistenza nei confronti di temi come l'internazionalizzazione e la formazione, oltre che la collaborazione.

Si evincono elementi comuni a tutti i settori considerati, quali: la tipicità delle antiche tecniche di lavorazione dei prodotti, l'unicità e la qualità dei prodotti stessi, la creatività dell'artigiano e la cura dei propri clienti, generalmente estimatori delle opere manuali. Tuttavia, questi che possono apparire come punti di forza, sono però contrastati dalla presenza di forti barriere, rappresentate dall'onerosità dei processi e dalle difficoltà di accesso al credito. La crisi che il settore avverte viene in gran parte addotta a fattori legati alla concorrenza dei prodotti industriali, provenienti dall'estero, in particolare dalle economie in via di sviluppo, e alla scarsa tutela e promozione dell'artigianato locale. Gli artigiani avvertono ancora come la maggioranza degli acquirenti sia poco educata al gusto per l'artigianato artistico e non presenti quella adeguata sensibilità per distinguere i prodotti di serie dai pezzi d'opera.

Accanto allo scenario di questo complesso sistema economico e sociale, qui rappresentato, è stata però posta l'attenzione su alcune forme di rete tra imprese del medesimo settore, molto localizzate, che comunque sono presenti in Campania. In particolare, è stato preso in esame il settore dell'oreficeria, leader nel mondo per la qualità dei gioielli. Il distretto orafico di Napoli, ha origini antiche, con il borgo orefici che risale al medioevo e all'epoca angioina, quando le botteghe orafe ottennero il riconoscimento ufficiale e si radunarono in corporazioni. Questa realtà ha mantenuto una sua propria connotazione di distretto e di corporazione fino ai giorni nostri. Solo recentemente, con la delocalizzazione del distretto del Tari, da parte di un gruppo di imprenditori orafi, si è assistito a un rilancio del settore, con l'obiettivo di creare un modello di cooperazione per lo scambio di know-how e di esperienze tra gli attori coinvolti, utili a contrastare i mutamenti dei mercati e la concorrenza. Accanto a questi vantaggi, è stata posta anche l'attenzione sull'opportunità che i distretti, per la vicinanza spaziale e la forte specializzazione delle aziende che ne fanno parte, possano dare alla formazione di manodopera specializzata, alla diffusione di saperi e di conoscenza e al formarsi di clima industriale favorevole, tale da costituire una barriera rispetto a concorrenti esterni che non beneficiano delle medesime condizioni.

Al fine di approfondire lo studio di questa nuova realtà consociativa, in un settore dell'artigianato artistico che a differenza di altri settori ha presen-

tato un esempio di innovazione e di apertura a nuovi modelli, si è proceduto a una più approfondita analisi economica. Si è fatto ricorso a due modelli econometrici per lo studio dei fattori determinanti per la collaborazione e per una valutazione dell'effetto della collaborazione tra i consociati del Tari, sulle performance economiche delle imprese. Gli aspetti peculiari, emersi da questo studio, possono così riassumersi: al crescere della dimensione, cresce la propensione alla cooperazione tra i soci del Tari e il far parte del distretto, favorisce la crescita del fatturato.

Le imprese, inoltre, sembrano collaborare con il Tari per espandersi sui mercati esteri più che nel Mezzogiorno; ma non appaiono particolarmente interessate ad una cooperazione con le istituzioni.

Dallo studio, un aspetto interessante che è emerso, riguarda l'effetto positivo della collaborazione con i soci del distretto che genera benefici maggiori per le imprese localizzate in prossimità del Tari, ovvero per quelle campane, rispetto a quelle localizzate più lontano. Questo conferma quanto già riscontrato in un citato studio, Del Monte *et al.* (2015), per quanto riguarda la cooperazione: al crescere della distanza geografica si riduce la propensione a cooperare.

Un altro obiettivo del progetto ha riguardato lo studio del fabbisogno di formazione, come fattore strategico per lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori del settore. L'idea è stata di rintracciare e definire i bisogni, delineati a partire dall'analisi delle proprie pratiche e dei propri saperi, di prendere spunto dalle riflessioni espresse in modo più o meno esplicito, per formulare proposte non standardizzate ma 'su misura'.

La formazione oltre che per il miglioramento delle competenze tradizionali, viene intesa quale veicolo di strategie aziendali utili all'artigiano per garantire alla piccola impresa la continuità e la valorizzazione della tradizione in un sistema innovativo e competitivo.

Dalle analisi presentate nel presente volume sul tema della collaborazione tra piccoli imprenditori artigiani, sembra che una maggiore attitudine, se non proprio una propensione, degli attori del settore a livello locale, sia quella del fare Comunità. Nel caso dell'oreficeria, come si è detto, si evince che la propensione alla cooperazione, al crescere della distanza geografica, tende a ridursi.

In altri settori dell'artigianato artistico, la natura delle relazioni che si stabiliscono è, tuttavia, più informale e legata ai valori identitari del territorio e della tradizione locale, con una diffusa tendenza all'individualismo degli operatori.

Interessante è il contributo presentato nel capitolo 9, che fornisce una prospettiva originale di una dimensione del processo di innovazione che parte

dalle peculiarità proprie della realtà dell'artigianato artistico: il rapporto intrinseco con il territorio su cui insiste. Si sottolinea, come il territorio esprima attraverso il suo sistema di convenzioni (usi e condotte informali), la propria capacità di saper individuare 'ciò che si è bravi a fare' in quel luogo, tanto da assumere un vero e proprio ruolo a vantaggio del policy maker. Fino ad individuare la capacità di self-discovery: manualità e creatività, come elementi fondativi dell'attività dell'artigiano-artista.

L'attenzione è posta sull'identificazione di aree strategiche di intervento che identificano nuove opportunità, facendo leva su quei punti di forza e sulle potenzialità dell'economia locale, anche con un coinvolgimento diretto degli operatori principali. Tali aree sarebbero identificate come entrepreneurial discovery sites, che, come viene rilevato, «sostituiscono all'effetto prodotto dalle economie di agglomerazione, le economie di partecipazione, da rilevare nella funzione di produzione delle conoscenze».

Il valore ideale storico e artistico del luogo che ha favorito lo scambio libero di conoscenze e il perpetuarsi della tradizione, può dunque tradursi in capacità innovativa e di sviluppo del settore. L'idea si sostanzia in una 'sfida' legata al recupero del luogo: idee e capacità artigianali differenti si traducono in un'offerta che va a differenziarsi, dalla vendita di prodotti creativi, fino alla prestazione di servizi sociali e ricreativi, come l'organizzazione di eventi di intrattenimento. In tal senso si propongono modelli innovativi di sviluppo attraverso il recupero di edifici dismessi e di luoghi dove consolidare l'identità locale dell'artigiano. Esempi in tal senso, sono già frutto di iniziative di gruppi auto-organizzati, volte al recupero di alcuni spazi 'eccedenti', come quelli nel centro storico napoletano, edifici abbandonati, di importante valore storico e artistico, tra i quali, antichi conventi, oggi privi della loro funzione originaria. Tra le diverse attività promosse all'interno di questi spazi ci sono quelle legate all'esposizione e alla vendita di opere di manualità e dell'artigianato artistico.

Un modello possibile preso a riferimento è quello osservato nella realtà di Milano che ha introdotto un repertorio per giovani designer, denominato "Repertorio dei Talenti", al fine di favorire collaborazioni di successo tra designer e maestri artigiani.

Alcune iniziative del cosiddetto, entrepreneurial discovery, realizzate a Napoli, hanno interessato la zona dei quartieri Materdei e Montesanto. Queste hanno dato luogo a forme di associazionismo, allo scopo principale di gestire e valorizzare edifici storici, come, ad esempio, la Chiesa di San Giuseppe delle Scalze a Pontecorvo. Altre iniziative sono quelle realizzate nei locali dell'ex carcere minorile Filangieri, in via Salita Pontecorvo, con il centro, "Scugnizzo Liberato" e nel Monastero di Sant'Eframo Nuovo a Materdei.

In particolare, l'interesse verso tali modelli è il recupero di luoghi di pregio, altrimenti inutilizzati, con una finalità di partecipazione sociale e scambio di conoscenze, attraverso i momenti di mercato, il dialogo tra artigiani-artisti e giovani designer, locali ed esterni al contesto, fino alla promozione di start-up e nuove attività.

Il volume si conclude con alcune proposte innovative, in uno scenario che non appare tra i più aperti a nuovi modelli e a nuovi strumenti di sviluppo del settore. Una visione è quella di integrare sfera culturale e sfera creativa in un processo di mutuo arricchimento. Si sottolinea, infatti, il circolo virtuoso che lega patrimonio, economia e innovazione sociale, passando per processi educativi e conoscitivi.

Le reti collaborative, basate sulla conoscenza, rappresentano pertanto un potenziale di sviluppo per il territorio su cui incidono. L'artigianato artistico in Campania costituisce un segmento dell'industria culturale intrinsecamente inscindibile dal know-how espresso dal contesto locale di riferimento. Una strategia può essere certamente quella di individuare azioni e strategie che pongano le filiere artigianali all'interno di filiere culturali. Viene, dunque, proposto un modello organizzativo basato sull'interazione tra realtà artigianali eterogenee, sul modello del fablab, ma a scala locale: urbana, o di quartiere.

Caratteristica dei fablab è il suo potenziale di cambiamento sistemico rispetto alla produzione artigiana tradizionale, promuovendo concetti come open source, produzione locale, finanziamento dal basso, e fabbricazione digitale. La caratteristica del modello fablab proposto si basa su un concetto di interdisciplinarietà e di co-working: il lavorare insieme in maniera orizzontale, nel senso di puntare sul valore relazionale per orientare l'innovazione e le nuove tecnologie nel settore.

In questo quadro di riferimento, sono state progettate due linee di intervento per le filiere artigianali campane, rivolte indubbiamente ad un'utenza interessata ad esperienze ad alto valore aggiunto e aperte ad accogliere proposte molto innovative per la realtà del settore: un portale, per creare contatti tra potenziali turisti e artigiani che possono quindi sfruttare questo strumento per dare visibilità ai laboratori artigianali sul territorio regionale, in tal modo, è possibile creare una *community* virtuale che colleghi turismo di comunità e tradizione; un *digital storytelling* che organizzi in contenuti multimediali basati su una struttura narrativa, esperienze capaci di incentivare la partecipazione a temi specifici di gestione e di *marketing*, calati ovviamente nel contesto specifico dell'artigianato artistico.

Questo approccio particolarmente innovativo, ha come finalità di promuovere forme di economia collaborativa, che viene così parafrasato: «dal lavorare collaborativo all'artigianato digitale».

Tutto ciò si inquadra in una visione, che ha caratterizzato in parte il progetto Ricart, del ricorso a strumenti evoluti di ICT, in una prospettiva di modernizzazione del settore dell'artigianato artistico campano. Sempre in questa dimensione di sviluppo, è stata posta l'attenzione anche sull'idea di rete, di interconnessione, di collaborazione coniugata nei termini di interscambi tra operatori economici, secondo il modello di Virtual Enterprise (VE). La VE, rappresenta un nuovo concetto di business, ovvero «una forma di collaborazione che si basa sull'adozione di tecnologie» per la condivisione delle informazioni, per favorire comunicazioni molto evolute, al fine di cogliere opportunità di business per le piccole e medie imprese, che individualmente, non potrebbero sfruttare.

Conclude il volume un capitolo in collaborazione sull'importanza delle politiche pubbliche di sostegno allo sviluppo dell'artigianato artistico e su una valutazione d'impatto di tali politiche.

Le principali opportunità di sostegno finanziario alle PMI, e dunque all'artigianato artistico, provengono dall'Unione europea, attraverso azioni rivolte allo sviluppo regionale, ma anche da programmi di finanziamento alle imprese collegati a politiche pubbliche nazionali e regionali.

L'efficacia di tali interventi può essere determinata ovviamente soltanto attraverso un idoneo processo di valutazione delle politiche pubbliche.

Nel capitolo conclusivo del volume, si è voluta dare particolarmente attenzione a questo aspetto della valutazione, richiamando anche le numerose tecniche proposte, proprio per la difficile percezione dell'efficacia di politiche a sostegno delle PMI, in un comparto così particolare come quello dell'artigianato artistico.

Da valutazioni effettuate sull'impatto delle politiche pubbliche sul settore dell'artigianato artistico si è evidenziato un dato di controtendenza: le imprese artigiane, nel periodo di massima crisi economica degli ultimi anni, non hanno avvertito una riduzione degli impiegati nel settore, alcuni hanno persino rafforzato il proprio organico nonostante il calo dei ricavi e le difficoltà di accesso al credito bancario che non hanno risparmiato questo settore.

Restano indubbiamente i punti di debolezza, che in conclusione, vengono qui richiamati e di cui si è già discusso nei vari capitoli del volume. Questi possono essere sintetizzati nella scarsa dimensione aziendale (in media 1,5 addetti per azienda); nella difficoltà del ricambio generazionale (il 65% degli imprenditori ha più di 45 anni di età); nella trasmissione dell'azienda che avviene ancora per il 49% da padre in figlio; nell'apprendimento della professione da autodidatta e la scarsa richiesta di una formazione esterna; nella resistenza a proseguire la professione di artigiano artistico per l'avvertito immobilismo sociale che questo determina; nella difficoltà degli artigiani ad

associarsi o a trovare forme di collaborazione; nella difficoltà (a parte qualche settore, come quello orafa) e nell'internazionalizzarsi.

In prospettiva, quindi, è possibile auspicare che vengano definite linee politiche, strategie e azioni a livello non-solo regionale e nazionale, ma europeo, che valorizzi il settore favorendolo anche su scala internazionale, così da trasformare un settore di nicchia in volano per una crescita economica regionale, anche legandolo allo sviluppo di altri settori come il turismo e l'occupazione.

In tale direzione, così come sta avvenendo anche in altre regioni italiane, è necessaria la promozione di azioni di "valorizzazione" del settore dell'artigianato artistico attraverso incentivi all'occupazione, al ricambio generazionale, a investimenti nelle nuove tecnologie e macchinari, ma anche negli strumenti e nella cultura digitale. Accanto a questi, ovviamente dovrebbero essere favoriti strumenti di rilancio del settore attraverso il sostegno alla nascita di nuove imprese, la semplificazione burocratica e il finanziamento a tassi agevolati e contributi sia in conto capitale che in conto interessi.

Le considerazioni elaborate all'interno di questo volume sono frutto di tutto il lavoro svolto durante il progetto Ricart, che ha permesso tra l'altro di creare anche una banca dati delle aziende dell'artigianato artistico campano. In prospettiva sarebbe interessante continuare a seguire, attraverso opportune indagini ad hoc sia qualitative che quantitative, l'evoluzione di questo settore dell'artigianato artistico, così da aggiornare anche la banca dati oggi disponibile.

L'aggiornamento delle informazioni potrà permettere la costruzione di appositi indicatori di raggiungimento degli obiettivi della *policy*, nonché lo sviluppo di metodologie orientate alla valutazione delle politiche pubbliche basate sulle reti e un monitoraggio, in itinere, degli effetti delle politiche pubbliche su un settore con grandi potenzialità di sviluppo, partendo da un sistema economico locale, verso ambiti più ampi e internazionali.

GLI AUTORI E I CURATORI

Antonio Acconcia è professore di Economia Politica presso l'Università di Napoli Federico II. Si occupa di temi di Macroeconomia ed Economia Applicata. Alcuni dei suoi lavori di ricerca sono pubblicati su riviste italiane e straniere tra cui *American Economic Review*, *Economic Journal* e *Journal of Industrial Economics*.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Rosario Bianco – Dottore Commercialista e Revisore dei conti. È docente di Economia e Gestione delle Imprese e Economia e Gestione delle Imprese Sportive dal 2011 all'Università Telematica Pegaso. È Amministratore della PRISMA CONSULTING società di consulenza, ricerca e formazione. Nel dicembre 2017 ha fondato, con il magistrato Catello Maresca, Sostituto Procuratore della Repubblica, l'Associazione Arti e Mestieri, che mira a salvaguardare e promuovere gli antichi mestieri tradizionali, attraverso l'attivazione di numerosi corsi di formazione, rivolti in particolare ai ragazzi che vivono in condizioni di disagio socio-economico.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Antonietta Bisceglia è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Napoli Federico II. Dottore di ricerca in Sociologia e Ricerca sociale, i suoi interessi di ricerca sono rivolti allo studio della condizione giovanile e delle politiche per la gioventù.

Floro Ernesto Caroleo è professore di Politica Economica presso l'Università di Napoli Parthenope. I suoi interessi di ricerca riguardano l'Economia del Lavoro, l'Economia del Turismo e l'Economia Regionale.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Sara Corradini è ricercatrice presso l'Istituto Nazionale di Statistica e collabora da molti anni con Ares 2.0. Dottore di ricerca in Sociologia e ricerca sociale è stata docente di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso la Federico II. Si occupa di mercato del lavoro, disabilità e inclusione scolastica e di tematiche legate alla discriminazione di genere e alla violenza sulle donne.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Antonello D'Avino è dottorando di ricerca presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. Svolge la propria attività di ricerca nell'ambito del *Country of Origin* e del *Cultural Heritage*.

Alessandro De Iudicibus è dottorando di ricerca in *Governance Management and Economics* presso l'Università di Napoli Parthenope. Ha collaborato con l'Unità di Valutazione del Ministero dello Sviluppo Economico (UVAL) e, successivamente con il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. I suoi interessi di ricerca riguardano temi di valutazione delle politiche pubbliche e sviluppo economico locale.

Alfredo Del Monte, professore ordinario di Economia Industriale dal 1987 presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. L'attività di ricerca riguarda temi di sviluppo economico, organizzazione e politica industriale, regolamentazione del settore dei pubblici servizi e dell'economia della corruzione. su questi temi ha pubblicato sette libri ed oltre 150 articoli su riviste italiane e estere.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Maria Rosaria D'Esposito, professore ordinario di Statistica. Ha insegnato presso l'Università di Napoli Federico II e l'Università di Salerno. Attualmente insegna presso l'Istituto Universitario Suor Orsola Benincasa. I suoi temi di ricerca sono: analisi delle reti sociali e analisi dei dati.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Salvatore Esposito De Falco è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Roma Sapienza. È titolare della cattedra di Corporate Governance e di Family Business. È stato visiting scholar presso il Dipartimento del Baruch College, City University of New York e presso la New York University Stern School of Business. È stato, altresì, visiting scholar presso l'università di

Huelva in Spagna. Attualmente è Editors-in-Chief di alcune riviste tra le quali *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, *Corporate Governance and Research & Development Studies*. Dal 2019 ricopre l'incarico di Grant Office Manager di Maria Cecilia Hospital. Ha pubblicato oltre cinquanta lavori tra articoli e monografie, parte dei quali su riviste altamente impattate. I suoi interessi di ricerca spaziano tra la Corporate Governance e i meccanismi di Shareholder engagement ed il Family Business.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Giuseppe Giordano è professore associato di statistica presso il Dipartimento di Studi Politici e Sociali dell'Università degli Studi di Salerno. Insegna Statistica e Analisi Multidimensionale dei Dati per l'Area Didattica di Sociologia, è Esperto di Analisi delle reti sociali.

Augusto Guarino, Dottore di Ricerca in Iberistica (Università di Bologna, 1990), dal 2000 è Professore Ordinario di Lingua e Letteratura Spagnola presso l'Università di Napoli "L'Orientale", presso la quale è stato ricercatore e successivamente prof. associato della stessa disciplina. Dal gennaio 2016 è Direttore del Dipartimento di Studi Letterari, Linguistici e Comparati dell'Unior.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Ada Mancuso è dottore di ricerca in Scienze della Comunicazione presso l'Università degli Studi di Salerno. I suoi temi di ricerca sono afferenti all'ambito del diritto dell'informazione e della comunicazione. Ha collaborato anche a diversi progetti nell'ambito delle reti sociali per la parte della diffusione dei dati e comunicazione istituzionale.

Sara Moccia è dottore di ricerca in Scienze Economiche presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. I suoi interessi di ricerca riguardano temi di sviluppo economico locale e crescita, disparità regionali e sub-regionali. Su questi temi ha collaborato a vari progetti ed è autrice di numerosi articoli.

Alfonso Morvillo è direttore dell'Istituto di ricerca su Innovazione e Servizi per lo sviluppo del CNR. Responsabile scientifico di numerosi progetti di ricerca, è curatore di alcune collane editoriali, guest editor e membro dell'advisory board di riviste nazionali e internazionali. È autore di volumi, saggi e articoli su riviste sui seguenti temi: Logistica e Supply Chain Mana-

gement, Imprenditorialità, Innovazione, Turismo e Beni culturali e Sviluppo Locale.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Maria Rosaria Napolitano è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Napoli Parthenope. Svolge la propria attività didattica e di ricerca nell'ambito del *Marketing* e delle Strategie d'Impresa ed è autrice di numerose pubblicazioni nazionali e internazionali sui temi del *Marketing* Territoriale, dell'Imprenditorialità, della Longevità aziendale e del *Cultural Heritage*.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Pasquale Napolitano è assegnista presso l'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo del CNR, ove si occupa di aree critiche dello sviluppo regionale, in relazione alle dinamiche legate alla neo-artigianalità ed al management dei beni culturali. È esperto di multimedia *design*, in particolare applicato agli ambiti dello sviluppo urbano e dell'innovazione sociale. Dal 2010 è docente presso l'Università degli Studi del Molise e l'Accademia di Belle Arti di Napoli.

Stefano Perna è designer e ricercatore. Insegna Design alla *Apple Developer Academy* e all'Università degli Studi di Napoli Federico II a Napoli. Le sue competenze professionali e di ricerca includono UX / UI, *Interaction Design*, *Information Design*, *Media Design*. Ha più di 12 anni di esperienza nel collegare i processi di progettazione, il pensiero e i metodi con diverse aree come *Digital Humanities*, Visualizzazione dei dati, Statistica, Scienze sociali, Beni culturali, Arte e più di 10 anni di esperienza come educatore nei campi del Design, della Comunicazione e della New Media Art.

Marco Serino, dottore di ricerca in Sociologia, analisi sociale e politiche pubbliche, è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Napoli Federico II. Si occupa principalmente di sociologia dei processi e delle istituzioni culturali e di analisi delle reti sociali. Per i tipi di FrancoAngeli ha recentemente pubblicato il volume *Reti culturali in una prospettiva multidimensionale. Il campo teatrale in Campania* (2018).

Ilaria Primerano è Dottore di Ricerca in Ingegneria ed Economia dell'Innovazione e Culture della materia in Statistica presso l'Università degli Studi di Salerno. La sua attività scientifica riguarda, prevalentemente, l'analisi multidimensionale dei dati con applicazioni in campo economico e sociale.

Laura Prota dal 2007 insegna vari corsi di Economia presso l'Università Americana di Roma come *Assistant Professor*. Ha lavorato per più di dieci anni come consulente e ricercatrice in progetti di sviluppo sia in Asia che in Africa. Nel corso degli anni ha sviluppato metodologie innovative per lo studio delle istituzioni complesse basate sulla *social network analysis*. Il suo lavoro è stato pubblicato su riviste accademiche di rilievo come *Social Networks*, *Journal of Economic Geography*, *Journal of Agrarian Change*.

Giancarlo Ragozini, è professore ordinario di Statistica Sociale presso l'Università di Napoli Federico II. È il Responsabile Scientifico dell'Osservatorio regionale per le Politiche Giovanili in Campania per l'ateneo federiciano. I suoi interessi di ricerca sono Analisi delle Reti Sociali, la geometria computazionale nell'analisi multivariata, valutazione delle politiche sociali.

Giuseppe Santoro dall'inizio come ingegnere in Olivetti, ha percorso nella sua carriera professionale tutte le fasi di sviluppo del settore ICT degli ultimi 30 anni, come Manager gestisce oggi l'area soluzioni innovative di Protom Group. Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Fernando Sarracino è professore associato di Didattica e Pedagogia Speciale presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli dove insegna "Progettazione educativa e formativa" e "Metodologie e tecnologie didattiche". I suoi interessi di studio e di ricerca riguardano, da un lato, il rapporto tra formazione e tecnologie e, dall'altro, il rapporto tra educazione e cittadinanza alla luce delle nuove forme di comunicazione e di partecipazione digitali.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Alessandra Storlazzi è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli. Svolge attività di ricerca sulle imprese nella prospettiva dei processi di co-creazione del valore, della sostenibilità e dei principi del filone dell'economia civile e dell'economia collaborativa.

Rosanna Verde è professore ordinario di Statistica presso il Dipartimento di Matematica e Fisica dell'Università della Campania "Luigi Vanvitelli". È coordinatrice del Corso di Laurea triennale internazionale in Data Analytics. Svolge attività di ricerca sui seguenti temi: Classificazione, Analisi di dati simbolici, analisi di dati streaming e analisi di dati funzionali.

Membro del comitato scientifico del progetto RICART.

Maria Patrizia Vittoria è primo ricercatore del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), Istituto per la Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS) di Napoli. Le sue aree di interesse includono: economia dell'impresa e dell'innovazione, industrie *knowledge-intensive*, sviluppo regionale, analisi delle reti sociali. È attualmente impegnata nello svolgimento di attività di ricerca tese ad integrare modelli per lo sviluppo urbano con il contributo fornito dal lavoro informale e partecipativo.

Le imprese dell'artigianato artistico sono da sempre in Italia luogo di accumulo di saperi che spesso contraddistinguono l'appartenenza ad una comunità e i manufatti da esse prodotti si presentano non come standardizzati o seriali, ma come il risultato di un humus culturale e territoriale ben definito. Di conseguenza, l'esperienza di acquisto di prodotti dell'artigianato artistico assume contemporaneamente un forte carattere di unicità e anche una valenza artistica-culturale. In questo contesto, l'artigianato artistico si candida ad assumere una grande importanza nel panorama nazionale italiano e le imprese del settore a rappresentare un volano potenziale per lo sviluppo del territorio. Ciò è ancora più vero per la regione Campania, storicamente ricca di imprese artigiane e dell'artigianato artistico.

Allo scopo di delineare lo stato del settore dell'artigianato artistico in Campania è nato il progetto RICART (Rete Innovativa di Collaborazione dell'Artigianato artistico in Campania), sostenuto finanziariamente dalla Regione Campania con fondi POR 2007-2013. Il progetto si è posto sia l'obiettivo di esplorare quanto le imprese del settore possano contribuire allo sviluppo del territorio, sia quello di individuare le modalità di aggregazione, condivisione e collaborazione più efficaci per favorire la crescita del settore e del territorio. RICART ha visto come partner partecipanti le sette università della Campania, il consorzio Universitario CUEIM, l'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo del CNR (IRISS - CNR), l'agenzia di formazione Prisma Consulting e le società PROTOM GROUP e ARES 2.0, con capofila l'Università di Salerno.

Il volume presenta i risultati più importanti ottenuti nell'ambito del progetto.

Nella prima parte si offre il quadro dello stato del settore dell'artigianato artistico in Campania relativamente alla localizzazione delle imprese, allo stato produttivo e patrimoniale, alla propensione alla collaborazione, al livello di internazionalizzazione, alle modalità di commercializzazione e formazione, al rapporto con le istituzioni.

Nella seconda parte si riportano riflessioni sulla possibilità e sulle strategie da adottare per costruire tra le imprese del settore dell'artigianato artistico reti di collaborazione che consentano di condividere idee, informazioni, conoscenze tecnico-scientifiche e commerciali per dare risposte concrete in termini di valori competitivi di carattere tecnologico, organizzativo e di marketing.

Infine, nella terza ed ultima parte si presentano sia riflessioni sulle modalità di formazione degli artigiani, sia casi di comunità artigianali esistenti, anche se non strutturate come reti.

Il Comitato Scientifico del progetto RICART, che cura la pubblicazione del volume, confida che l'insieme dei risultati e delle idee sviluppate nel corso del progetto possa essere utile per riflessioni ulteriori sul settore dell'artigianato artistico in Campania.