



**Il lavoro artigiano  
nelle catene globali del valore**  
di Stefano Micelli

Università Ca' Foscari di Venezia  
Venice International University  
Isola di San Servolo, 30100 Venezia  
tel. +39 041 2719511  
stefano.micelli@univiu.org

in corso di pubblicazione su  
*Economia e Società Regionale*

La riscoperta del lavoro artigiano	5
Lavoro artigianale e lavoro industriale	8
Lavoro artigianale e competitività del prodotto “made in Italy”	12
Il lavoro artigiano nelle catene globali del valore	13
Tre tipi di artigiani attivi nelle filiere globali	15
Politiche a sostegno del lavoro artigiano	18
Per una nuova idea di qualità	21
Bibliografia	23



# Il lavoro artigiano nelle catene globali del valore

## **La riscoperta del lavoro artigiano**

Nel giugno del 2009, nel mezzo della crisi economico-finanziaria che investito con particolare durezza le economie specializzate nei settori dei servizi e della finanza, il Financial Times ha dedicato un lungo articolo sul lavoro artigiano dal titolo “Why manual work is making a comeback” (Wheeler Johnson, 2009). La tesi suggerita dal FT è che, dopo anni di grande enfasi sulla necessità di spingere i giovani verso il terziario (in particolare il terziario innovativo) è venuto il momento di riflettere sull’opportunità di indirizzare le nuove generazioni verso il lavoro artigianale. Le grandi foto proposte dal Financial Times hanno ritratto artigiani molto diversi fra loro: imbianchini, liutai, allestitori di teatri, meccanici, tutti segnati dalla passione per il lavoro manuale, da imprenditorialità e capacità creativa.

Il lungo reportage parte dallo spunto offerto dal libro di Matthew Crawford sulla propria esperienza di analista politico che decide di abbandonare il lavoro presso un think tank di Washington per aprire un’officina di riparazione di motociclette storiche. Crawford ha avuto il merito di pubblicare un saggio e, successivamente, un libro che hanno avuto un’ampia eco nel mondo anglosassone. Al centro del ragionamento di Crawford c’è il tema del significato sociale e culturale del lavoro artigiano e della fiducia in sé (“self-reliance”) che questo tipo di lavoro consente di sviluppare (Crawford, 2006; 2009).

La testimonianza di Crawford non è un caso isolato. Il dibattito innescato recentemente dalla pubblicazione del libro di Richard Sennett (Sennett, 2008) sulla figura dell’uomo artigiano è la te-

stimonianza di una crescente attenzione su questi temi da parte della ricerca nell'ambito delle scienze sociali. Proprio questa crescente attenzione a livello internazionale suggerisce di riflettere anche in Italia sull'effettivo contributo dei mestieri tradizionali all'economia e alla società del paese.

È opportuno collocare questa riflessione nell'ambito di un ragionamento di carattere generale sulle profonde trasformazioni che hanno caratterizzato l'economia del paese in questi ultimi dieci anni. A partire dal 2000 il nostro sistema industriale ha conosciuto un processo evolutivo particolarmente intenso che ha rimesso in discussione la competitività dei distretti industriali e delle piccole imprese in generale. A conclusione di un decennio particolarmente impegnativo, il nostro sistema industriale ha dimostrato una rinnovata competitività principalmente grazie a una nuova generazione di medie imprese industriali caratterizzate da una dimensione internazionale e da una significativa capacità di innovazione (Brandolini e Bugamelli, 2009; Guelpa e Micelli, 2007).

In questo contesto la figura dell'artigiano appare in una situazione particolarmente delicata. Se è vero che il lavoro artigiano continua a essere riconosciuto come pilastro della nostra società e della nostra cultura materiale, più difficile è capire in che modo esso contribuisca effettivamente alla competitività del nostro sistema industriale. L'argomentazione prevalente fa leva sui numeri sui numeri. Le imprese artigiane, secondo le statistiche dell'Istat sono la gran parte del nostro sistema industriale. La stragrande maggioranza del nostro tessuto industriale è rappresentato da imprese micro, imprese che contano meno di 10 dipendenti.

Questo guardare alle quantità ha certamente le sue ragioni. Tuttavia, la natura "sindacale" del ragionamento sul peso degli artigiani rischia di non mettere sufficientemente in luce il contributo qualitativo che l'artigiano offre alla competitività del sistema paese. Senza un ragionamento sulla qualità del contributo dell'artigianato al Made in Italy nel suo complesso, il rischio è che il dibattito continui a riproporre schieramenti contrapposti, impegnati a confrontare i meriti della piccola impresa, solitamente associata all'artigianato<sup>1</sup>, con la necessità di una nuova generazio-

---

<sup>1</sup> L'impresa artigiana gode di uno statuto giuridico specifico nell'ambito della legislazione nazionale che merita di essere esplicitata. La legge quadro per l'artigianato (n.433 del 8 agosto 1985) si occupa, in ottemperanza alle disposizioni costituzionali, di stabilire i vincoli entro cui gli Enti locali (le Regioni) debbano muoversi nella loro attività legislativa. Nella legge si afferma che «(...) è artigiano l'imprenditore che esercita personalmente, professionalmente e in qualità di titolare l'impresa artigiana, assumendone la piena responsabilità con tutti gli oneri e i rischi inerenti la sua direzione e gestione e svolgendo in misura prevalente, anche manualmente, il processo produttivo».

L'impresa artigiana può avere come scopo prevalente sia la produzione di beni (es. costruzioni edili, lavorazione di alimenti, oreficeria e falegnameria, ecc.) sia la prestazione di servizi (es. elettricisti, idraulici, parrucchieri, restauratori, ecc.). Tratto caratterizzante dell'impresa artigiana è la

ne di campioni nazionali nei settori più innovativi dell'economia a livello internazionale.

Questo approfondimento qualitativo non può più essere rimandato, soprattutto per quanto riguarda l'*artigianato* di qualità, ovvero per quanto concerne quei mestieri d'arte<sup>2</sup> che hanno tanto contribuito alla competitività del prodotto italiano nel mondo. Come ha sottolineato Paolo Colombo, curatore di un consistente censimento dei mestieri d'arte in Italia per conto della Fondazione Cologni, alla base del "conclamato successo del Made in Italy ci sono le solidissime basi messe a disposizione da un vitale mondo creativo affollato da mestieri e maestri d'arte" (Colombo, 2009, p.10). Questo patrimonio culturale di saperi e tecniche non è stato ancora sufficientemente analizzato in una prospettiva economica, nonostante sociologi e studiosi delle istituzioni abbiano già ampiamente sottolineato l'urgenza di considerare in modo adeguato il valore del patrimonio di saperi e competenze consolidato nostro paese.

Questo saggio punta a mettere a fuoco il ruolo del lavoro artigiano nei processi di creazione del valore che caratterizzano le nuove logiche di divisione del lavoro a scala internazionale. Il proposito è quello di chiarire in che modo l'artigiano contribuisce al funzionamento e all'economia delle catene globali del valore oggi alla

---

preminenza del "fattore lavoro" sul capitale e, a garanzia dell'artigianalità dell'impresa, questa deve essere gestita in maniera esclusiva dal suo titolare, il quale non può essere proprietario di altra attività artigiana. L'artigianato è una categoria particolarmente ampia. Le statistiche sono solite distinguere fra imprese artigiane legate all'industria (circa il 30%), al mondo delle costruzioni, ai trasporti, ai servizi alla persona. All'interno delle imprese artigiane che operano all'interno del comparto industriale si trovano realtà estremamente differenziate. Il totale dei lavoratori autonomi dell'artigianato facenti riferimento a classificazioni industriali è di 566.786 (dati Inail relativi al 2008); se si considerano anche i dipendenti afferenti alle classificazioni dell'industria la consistenza del comparto sale a 1.093.797 addetti. Gli artigiani attualmente attivi nei quattro comparti chiave del made in Italy (agroalimentare, sistema casa, sistema moda, meccanica) sono attualmente circa 400.000.

2 Per quanto concerne il mestiere d'arte, a livello nazionale, non esiste una definizione giuridica consolidata. Un riferimento importante a livello normativo è la legge recentemente approvata dalla Regione Toscana per la tutela, lo sviluppo e la valorizzazione dell'artigianato. La legge 53 del 2008 stabilisce che sono definite lavorazioni dell'artigianato artistico "le creazioni e le produzioni e le opere di elevato valore estetico" che "vengono svolte prevalentemente con tecniche manuali, ad alto livello tecnico professionale, 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". (art. 18 e 19). La legge definisce, inoltre, la figura del maestro artigiano, la cui qualifica è attribuita dalla CCIAA. I requisiti per ottenere la qualifica di maestro artigiano sono un'adeguata anzianità professionale, un adeguato grado di capacità professionale e un'elevata attitudine all'insegnamento del mestiere. (art. 22).

base dei principali processi manifatturieri a scala internazionale. Invece di focalizzare l'attenzione sul ruolo dell'impresa artigiana come soggetto produttivo da contrapporre al profilo della grande impresa, appare più interessante capire in che modo alcuni mestieri artigianali contribuiscono a sostenere la competitività delle imprese del made in Italy (di piccole, medie e di grandi dimensioni) in un contesto di crescente internazionalizzazione dei processi produttivi. Mettere a fuoco questo contributo, nelle sue diverse declinazioni, costituisce la premessa ad una diversa analisi economica della rilevanza delle competenze artigianali sedimentate nel nostro paese e a nuove politiche, soprattutto per quanto riguarda la formazione e la promozione a livello internazionale.

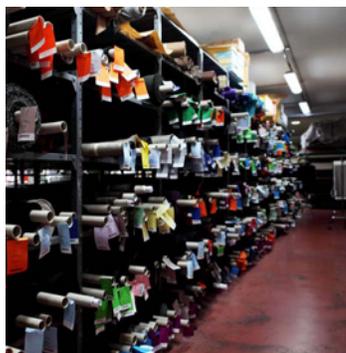
### **Lavoro artigianale e lavoro industriale**

Per capire l'attualità del lavoro artigiano è necessario, prima di tutto, interrogarsi sulle sue differenze rispetto al lavoro industriale che ha, da Tempi Moderni a oggi, occupato la scena della modernità economica. Volendo sintetizzare le caratteristiche del lavoro artigiano possiamo enfatizzare tre aspetti essenziali che ritornano particolarmente utili in un confronto con le altre forme del lavoro.

#### **Autonomia.**

Il lavoro artigiano si struttura attorno a un insieme coerente pratiche manuali che concorrono alla realizzazione di un'attività o di un prodotto finito. L'artigiano comprende e governa attività diverse, alcune relativamente complesse, che producono un risultato visibile. Diverso il caso del lavoro industriale: il processo di scientificazione che ha caratterizzato i processi industriali da Ford in poi ha escluso la possibilità che il singolo lavoratore possa comprendere e, a maggior ragione, organizzare in forma autonoma attività produttive complesse.

La cura che il singolo pone nella pratica produttiva non distingue necessariamente l'operaio dall'artigiano. La distinzione fra operaio (lavoro approssimativo) e artigiano (lavoro eseguito con cura) è grossolana. Espressioni tipiche del nostro linguaggio colloquiale confermano la nostra scarsa fiducia verso alcune attività manifatturiere di matrice artigianale (ad esempio, una bomba ar-





tigianale è una bomba che non sempre scoppia quando dovrebbe). Per contro, il lavoro dell'operaio giapponese nella linea di produzione della Toyota ha da sempre rappresentato un esempio di attenzione e di lavoro ben fatto anche se lo stesso operaio della catena di montaggio è tenuto a conoscere solo la sua mansione e, al massimo, le attività della sua unità elementare di lavoro.

Il dominio di attività diverse e l'autonomia di cui gode l'artigiano costituiscono al contempo un punto di forza e un punto di debolezza. Nel caso di processi di produzione su larga scala, la capacità di comprendere in modo "olistico" le diverse fasi di un processo produttivo non consente al lavoratore artigiano di recuperare lo scarto di competitività che lo separa dalle forme scientifiche di organizzazione del lavoro.

Nel corso degli ultimi vent'anni, non sono mancati i tentativi di riorganizzare attività manifatturiere a larga scala attraverso tecniche di tipo artigianale. Un esempio particolarmente discusso è stato l'esperimento promosso da Volvo nello stabilimento di Uddevalla (Ellegard e al., 1993). L'iniziativa aveva come obiettivo l'organizzazione della produzione di automobili attraverso l'eliminazione della catena di montaggio e l'arricchimento delle mansioni di un gruppo di lavoro composto da una nuova generazione di "artigiani" dell'automobile. L'esperimento non ha ottenuto i risultati sperati, né la ricerca internazionale ha prefigurato la percorribilità di progetti di questo tipo (Adler e Cole, 1993).

Per contro, la dimensione dell'autonomia continua a rappre-

sentare un punto di forza quando il lavoro artigiano si confronta con problemi puntuali o con la produzione di serie limitate. In questi contesti, la possibilità di organizzare in modo autonomo attività diverse e complementari rappresenta un fattore cruciale, a condizione, ovviamente, che l'atteggiamento al lavoro sia di tipo imprenditoriale.

### **Relazione.**

L'artigiano parla con il mercato. A differenza dell'operaio industriale, l'artigiano conosce e dialoga con l'utilizzatore del bene che produce. Il sarto che confeziona un abito conosce e dialoga con chi lo indosserà: il cliente si attende che le sue osservazioni siano seguite affinché l'abito sia effettivamente personalizzato in base alle sue specifiche richieste. Il decoratore impegnato a dipingere gli interni di un appartamento conosce e si relaziona con gli inquilini/committenti: questi ultimi si aspettano che il risultato finale rifletta ciò che hanno domandato.

Questa capacità di adattamento e di personalizzazione ha consentito di riservare all'artigiano un margine di competitività rispetto alla produzione in serie. La produzione industriale ha garantito un prodotto industriale in serie a costi contenuti; la produzione artigianale ha consentito a clienti particolarmente esigenti forme di personalizzazione molto più costose rispetto al prodotto standardizzato.

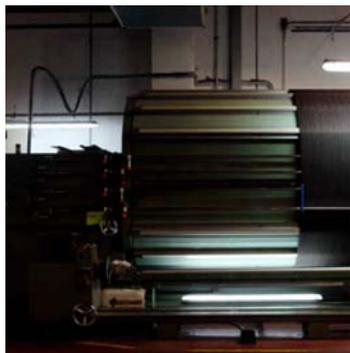
In realtà, la frontiera fra prodotto standard e prodotto personalizzato è andata evolvendo nel tempo: oggi l'automazione flessibile consente di "customizzare" prodotti su larga scala, a costi estremamente contenuti. Propria questa tendenza del sistema industriale a coprire, almeno in parte, lo spazio dei prodotti "su misura", ha spinto l'artigianato verso tipologie di beni sempre più esclusive e verso una sovrapposizione sempre più marcata con settore dei beni di lusso (siano essi motociclette da corsa o scarpe di pelle). Per alcuni di questi beni la dimensione dell'eccellenza, ha come presupposto il dialogo con il committente finale. Non si tratta, è bene sottolinearlo, di un semplice percorso di adattamento: l'artigiano non si limita a recepire le indicazioni del suo interlocutore, ma dà vita a un dialogo che contribuisce a stimolare l'interlocutore e a mettere a fuoco congiuntamente soluzioni a problemi originali<sup>3</sup>.

### **Valore culturale.**

Uno dei motivi per cui Matthew Crawford ha deciso di abbandonare il think tank dove aveva lavorato per dedicarsi alla riparazione delle biciclette è che finalmente può dire ai suoi figli che cos'è il suo lavoro. Al pari della maggior parte dei mestieri artigiani, quella di Crawford è un'attività che la gente comune riconosce e apprezza. In un mondo in cui la divisione del lavoro tende a definire mansioni sempre più specializzate, al punto di rendere

---

3 Sulla natura della relazione fra artigiano e committente si veda Castarède (2008).



poco comprensibile il loro contributo rispetto a un prodotto o a un servizio di mercato, il profilo dell'artigiano mantiene una forte riconoscibilità sociale.

Nel caso di mestieri radicati in un determinato contesto territoriale, questa riconoscibilità si lega a una più generale nozione di patrimonio culturale. I mestieri artigiani che hanno fatto la storia del nostro paese sono parte essenziale della cultura materiale della comunità. Sono elementi costitutivi del nostro paesaggio sociale, sono punti di riferimento dell'identità collettiva. Non è un caso che le discipline che hanno studiato l'artigianato hanno posto l'accento sui mestieri come "istituzioni" (Colombo, 2009) e sulla necessità di valorizzare questo patrimonio culturale in modo analogo a quanto è previsto per i beni culturali come i musei e i monumenti storici.

### **Lavoro artigianale e competitività del prodotto "made in Italy"**

Per capire il legame fra artigianato e competitività del prodotto "made in Italy" vale la pena partire riflettere su qualche esperienza di successo. Prendiamo il caso di René Caovilla, storico artigiano della Riviera del Brenta impegnato da cinquant'anni nella produzione di scarpe di lusso per signora. L'azienda conta una sessantina di addetti per un fatturato di circa 20 milioni di euro. Ogni giorno escono dallo stabilimento della Riviera 250-300 paia di calzature: numeri da manifattura artigianale che testimoniano l'intenzione di mantenere standard di qualità elevati a scapito della quantità.

Il caso Caovilla è emblematico di un nuovo modo di presentare il prodotto artigianale. René Caovilla presenta le sue calzature come "oggetti d'arte chiamati scarpe" (Pagan, 2009). La legittimità della patente artistica del prodotto nasce in parte dalla qualità dello stile Caovilla, in parte dalla qualità della manifattura che ripropone la lunga tradizione artigianale del distretto della scarpa della Riviera del Brenta. Come artigiano, Caovilla mantiene un legame diretto con la propria clientela. Sul sito Internet è possibile scorrere una lunga lista di attrici ritratte con le scarpe Caovilla: molte di queste clienti importanti richiedono modelli personalizzati che vengono prodotti in serie molto limitate.



Il caso Caovilla non è unico. Brioni, leader mondiale nella confezione maschile ha mantenuto un modello di produzione di tipo artigianale mantenendo la sua attività manifatturiera radicata nella sede storica di Penne, in Abruzzo (Schwartz, 2009). Chi compra un abito Brioni compra in parte l'eleganza di James Bond, in parte la lunga tradizione sartoriale abruzzese. Fazioli, specialista nel campo della produzione di pianoforti di fattura artigianale, compete con i maggiori marchi internazionali promuovendo una strategia basata su una produzione limitata e sulla personalizzazione degli strumenti (Marian, 2008). Venini, punta di eccellenza nella produzione del vetro artistico di Murano, continua a mantenere una leadership storica nel settore puntando sul valore culturale del prodotto e delle tecniche manifatturiere che ne sono all'origine (Deboni, 2007). L'elenco potrebbe continuare a lungo.

Dal punto di vista giuridico<sup>4</sup>, questi campioni del “made in Italy” non rappresentano aziende artigiane in senso stretto. Hanno uno status di società di capitali; gli imprenditori che le portano avanti non partecipano necessariamente alle attività produttive. Ciononostante il loro successo dipende da un'organizzazione delle attività manifatturiere di tipo tradizionale e dalla possibilità di accedere a competenze lavorative di tipo artigianale. Sono eredi legittimi della grande tradizione italiana su cui poggia buona parte dell'economia reale del paese.

---

4 La definizione di artigianato dal punto di vista giuridico è già stata affrontata al paragrafo 2.

Dal punto dell'analisi economica, queste imprese fanno parte a pieno titolo di quel gruppo di medie imprese che costituiscono oggi l'elemento qualificante del cosiddetto Quarto Capitalismo italiano, quell'aggregato di quasi 5.000 imprese manifatturiere che si posiziona fra i grandi gruppi industriali nazionali e le piccole imprese (Mediobanca - Unioncamere, 2006). In particolare, gli esempi prima citati sono rappresentativi di quelle che Marco Fortis ha denominato le nuove "colonne" del Made in Italy, ovvero quelle imprese caratterizzate da un numero di dipendenti compreso fra i 50 e 499 addetti e da un valore del fatturato compreso tra 13 e 290 milioni di euro (Fortis, 2004; Fortis et al., 2009). Queste "colonne" del settore manifatturiero sono diventate nuovi punti di riferimento dell'industria italiana senza rinunciare a un vantaggio competitivo fondato sul lavoro e sulla competenza artigianale.

### **Il lavoro artigiano nelle catene globali del valore**

Il successo di questi nuovi campioni suggerirebbe di promuovere percorsi simili fra aziende artigiane ad alto potenziale, forti di un prodotto suscettibile di essere sul mercato a larga scala. Una finanza più fiduciosa e lungimirante potrebbe promuovere la crescita di talenti imprenditoriali ancora poco valorizzati, promuovendone la crescita dimensionale e la presenza commerciale sui mercati internazionali. In questo modo, una parte della piccola impresa potrebbe uscire dalla condizione che molti osservatori critici hanno definito "nanismo", lasciando le imprese meno innovative alla selezione del mercato.

Questo punto di vista ha, in realtà, alcuni limiti sostanziali perché poggia su un'ipotesi solo parzialmente corretta, che merita di essere esplicitata. L'ipotesi è che il futuro delle imprese artigiane sia quello di confrontarsi sul mercato in modo analogo alle imprese di maggiori dimensioni. L'aumento di dimensione, in questo caso, è necessario affinché le imprese passino dallo status di micro o piccola impresa a quello di media ovvero, ritornando al linguaggio di Marco Fortis, allo status di "colonna" del sistema industriale nazionale.

Questo passaggio costituisce una possibile prospettiva di evoluzione, non l'unica. Per valutare le possibili collocazioni dell'artigianato in un'economia sempre più globale è necessario prima di tutto cambiare prospettiva di analisi ponendo al centro dell'attenzione il ruolo di queste imprese all'interno delle catene globali del valore. La dinamica di frammentazione della produzione costituisce uno dei tratti caratteristici della nuova divisione del lavoro a livello internazionale. Questo processo ha trasformato in modo sostanziale il modo in cui le imprese organizzano i processi produttivi a scala globale al punto che molti osservatori hanno messo in discussione la validità delle attuali statistiche sul commercio internazionale come indicatori efficaci su cui fondare l'analisi della distribuzione del valore fra le nazioni e la messa un punto di politiche commerciali efficaci.

L'analisi delle catene globali del valore (*global value chains* o



*global production networks* nella letteratura anglosassone) ha messo in evidenza la complessità dei processi di governance dei processi produttivi a scala trans-nazionale (Gereffi e al., 2005). In assenza di un principio di autorità di tipo gerarchico, la gestione di reti complesse richiede nuovi strumenti di analisi e di regolazione. La possibilità di governare operatori relativamente autonomi, localizzati in aree molto diverse, ha consentito anche alle imprese italiane di intraprendere percorsi di internazionalizzazione senza percorrere la strada degli investimenti diretti all'estero (Corò, Tattara, Volpe, 2006). I principali beneficiari della possibilità di organizzare reti internazionali di produzione fondate su dispositivi non-equity sono state proprio le medie imprese italiane che hanno potuto contare a lungo sull'accesso a nuovi mercati di fornitura, facendo leva sul brand "made in Italy". La letteratura ha correttamente enfatizzato il ruolo delle nuove tecnologie e della logistica globale come presupposto manageriale per la gestione di reti globali di produzione (Gereffi, 2002). Senza le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sarebbe impossibile gestire efficacemente la complessità di rapporti commerciali e di fornitura in continenti diversi. Analogamente gli investimenti avviati da operatori logistici globali hanno consentito di ridurre i costi operativi e aumentare l'efficienza dei servizi offerti alle imprese. Meno enfatizzato è stato il ruolo delle imprese artigiane come fattore di cerniera (già pienamente visibile in alcuni casi, da valorizzare in altri) fra anelli delle catene del valore internazionale, in particolare nel contesto del "made in Italy". Questo ruolo di

interfaccia attivo fra moduli della catena del valore rappresenta un aspetto ancora poco studiato nella gestione delle catene globali del valore che merita, tuttavia, particolare attenzione soprattutto per quanto riguarda i settori tipici dell'economia italiana.

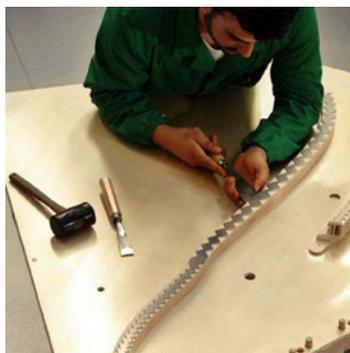
### **Tre tipi di artigiani attivi nelle filiere globali**

Vale la pena mettere in evidenza tre tipologie di artigiani che tendono a rappresentare altrettanti snodi nella gestione dei processi economici a livello internazionale: l'artigiano *adattatore*, l'artigiano *traduttore* e l'artigiano *creativo*.

#### **L'artigiano adattatore.**

Il lavoro artigiano svolge da sempre un ruolo di complemento al sistema industriale per quanto concerne l'adattamento finale del prodotto. Quando si compra un abito, gli ultimi dettagli sono affidati alla mano di una sarta o di un sarto in grado di regolare la lunghezza di un pantalone o di stringere il punto vita di una giacca. In molti settori del "made in Italy" questa pratica di adattamento risulta particolarmente importante: la posa di un mosaico vetroso sulla base di un disegno artistico in casa del cliente finale richiede competenze artigiane molto sofisticate, da cui dipende il valore percepito dal cliente del prodotto acquistato. Per aziende come Bisazza e Trend, leader del settore, la necessità di disporre di competenze qualificate in questo campo è fondamentale. Competenze analoghe sono ricercate da molte delle aziende italiane del sistema casa consapevoli della necessità di gestire l'intera filiera per poter garantire livelli di qualità sensibilmente diversi da quelli che si possono ottenere grazie a un modello di gestione del rapporto di vendita fondato sul fai-da-te (modello Ikea).

In alcuni comparti, questo profilo di artigiano adattatore è spinto all'internazionalizzazione per seguire le dinamiche del mercato. È il caso delle squadre che operano nel settore del *contract* o degli artigiani che operano nel montaggio e nella regolazione delle macchine utensili che, una volta prodotte in Italia, sono spedite e montate in tutto il mondo. La fase di montaggio e di registrazione è essenziale. Tanto più una macchina è particolare e personalizzata, tanto più l'"ultimo miglio" richiede attenzione e capacità di adattamento che solo l'artigiano possiede. Anche in questo caso,



VIUPapers.02  
TeDIS Center  
**Il lavoro artigiano  
nelle catene globali  
del valore**  
S.Micelli



come nelle situazioni precedenti, le economie di scala sono garantite dall'impresa di produzione a monte del processo. A valle il saper fare artigianale sigilla la qualità di un prodotto su misura.

### **L'artigiano traduttore.**

All'interno di filiere produttive complesse, il lavoro artigianale svolge altre funzioni oltre a quello di adattamento: alcune di queste sono meno visibili, per certi aspetti, ma certamente altrettanto importanti. Una di queste sono legate all'attività di sviluppo prodotti e hanno come funzione specifica il collegamento fra attività di ricerca e ideazione e la creazione di prototipi su cui lavorare dal punto di vista industriale. Nel caso dell'abbigliamento questa funzione è cruciale: lo stilista produce dei bozzetti che vengono tradotti in modelli e campionari grazie all'intervento di imprese che operano principalmente attraverso competenze di tipo artigianale. La conversione del disegno del creativo in un manufatto da produrre in scala industriale non è la somma di gesti scontati, ma il risultato di un'attività creativa così come è creativo il lavoro del traduttore, padrone di linguaggi diversi.

È vero che il settore dell'abbigliamento è stato oggetto di delocalizzazione. È altrettanto vero che queste fasi di sviluppo del prodotto sono rimaste in Italia e rimangono un elemento di competitività per il nostro prodotto. Nel settore della calzatura queste attività hanno consentito il successo di aziende come Geox che hanno avuto la possibilità di attivare reti di fornitura transnazionali anche grazie alla disponibilità di artigiani in grado di proporre modelli sempre aggiornati sulla base degli input degli stilisti e del mercato. Questi artigiani "traduttori", a volte assunti come dipendenti, a volte esterni al perimetro organizzativo delle imprese leader, sono i custodi di quella "cultura di prodotto" che deve rimanere, secondo molti manager un patrimonio specifico delle medie imprese italiane (Corò e Micelli, 2006).

Apparentemente meno creativa e innovativa, questa funzione tipicamente artigianale costituisce un aspetto costitutivo della competitività delle filiere del "made in Italy". La funzione svolta dall'artigiano traduttore costituisce la premessa necessaria all'ottenimento delle economie di scala ottenute nelle fasi successive della catena del valore. La qualità dell'attività svolta dall'artigiano

è essenziale per la qualità del prodotto finito, ma anche per l'efficienza del processo produttivo (utilizzo efficiente delle materie prime, praticabilità delle lavorazioni). In questo senso, il contributo dell'artigiano costituisce un fattore abilitante al processo industriale in senso stretto, molto simile a quello di alcuni servizi specialistici (ingegneria, informatica) offerti tradizionalmente all'impresa industriale<sup>5</sup>.

### **L'artigiano creativo.**

Ci sono artigiani che non si limitano "tradurre" gli stimoli dei creativi in prime serie e campionari e che puntano a creare manufatti originali grazie a una spiccata abilità di combinare abilità manuale e senso artistico. In alcuni casi l'artigiano è capace di accreditarsi come artista a pieno titolo e di promuovere la sua immagine a livello internazionale. Nel settore del vetro soffiato, un caso celebre è quello di Lino Tagliapietra, maestro vetraio che ha saputo diventare artista e scultore dopo aver conosciuto una lunga carriera nelle principali aziende del vetro di Murano. Lino Tagliapietra, come solo pochi altri a Murano, è riuscito ad imporre le proprie creazioni sul mercato artistico internazionale riuscendo a spuntare valori importanti per ogni sua creazione<sup>6</sup>.

In altri questa capacità creativa si salda agli obiettivi dell'industria che utilizza l'opera del creativo come prototipo per una produzione in serie. Un caso emblematico, ampiamente citato nel recente rapporto sull'artigianato artistico in Francia curato dalla senatrice Cathrine Dumas, è quello di Serge Mansau, un artigiano/artista capace di immaginare contenitori in vetro che sono diventati, negli ultimi quaranta anni, le botteglie dei profumi più venduti nel mondo. La competenza di Mansau nel dare forma al vetro e nel gestire le sue trasparenze ne ha fatto un punto di riferimento per le grandi case di moda come Hermès, Dior, Cerruti, Azzaro che ne hanno utilizzato le creazioni per produrre flaconi su grande scala (Dumas, 2009).

Per quanto possa sembrare paradossale a prima vista, l'artigiano creativo prospera proprio quando riesce a sviluppare una connessione stabile con l'industria. L'artigiano creativo concentrato

---

5 Per una riflessione sul rapporto fra creatività, estetica e economie di replicazione si veda Rullani (2004)

6 L'enfasi rispetto alla dimensione artistica dell'artigianato creativo ha molti sostenitori, convinti della necessità di dover tutelare il patrimonio artistico che deriva proprio dall'artigianato di qualità (non è un caso che lo stesso Tagliapietra abbia auspicato in una sua intervista sul Corriere della Sera un mecenate alla Pinault per "progettare il futuro della Murano artistica") (Fumagalli, 2009). È plausibile e opportuno che artigiani di talento riescano ad accreditarsi sul mercato artistico. In generale, tuttavia, questa deriva tende a riproporre la contrapposizione fra oggetti (e lavoro) utile - quello dell'industria - e oggetti (e lavoro) frutto di espressione e tensioni individuali - quello dell'arte. Questa opposizione rischia di "spiazzare" il lavoro di molti artigiani che possono opportunamente rivendicare uno spazio intermedio fra i due poli immaginando di inserire la creatività artigianale nella filiera dell'industria.

nella produzione in piccole serie o pezzi unici, salvo pochissime eccezioni, ha difficoltà ad accedere al mercato. Le ragioni di questa difficoltà sono diverse: per quanto interessante un prodotto possa essere la sua produzione, la distribuzione pone vincoli di affidabilità, puntualità, e di continuità nel tempo. L'artigiano, nella maggior parte dei casi, gestisce con difficoltà una pianificazione di medio lungo termine. Quando, invece, il rapporto fra artigiano e industria si fonda su una efficace divisione del lavoro, fondata su una corretta gestione della proprietà intellettuale su un'equa ripartizione dei benefici economici derivanti dallo sfruttamento su scala del talento artigianale, questi problemi trovano una soluzione sostenibile.

### **Politiche a sostegno del lavoro artigiano**

Quanto emerge da questa rapida rassegna sul contributo del lavoro artigiano alla competitività del made in Italy mette in evidenza alcuni aspetti poco enfatizzati dal dibattito economico. Il primo aspetto che merita di essere posto nella dovuta attenzione è la presenza di qualità artigianale in aziende di diversa dimensione e presenza internazionale: dipendono, in qualche misura, da qualità e competenza artigianali veri e propri pilastri del made in Italy come Salvatore Ferragamo (azienda internazionale con oltre 600 mln di euro di fatturato), aziende di medie dimensioni (come nell'esempio prima sviluppato di Caovilla), così come moltissime microimprese che operano a ridosso di aziende di maggiori dimensioni.

Quali le implicazioni? La principale è che la difesa del lavoro artigiano non coincide, se non in parte, con la difesa della azienda artigiana così come definita nell'ordinamento giuridico nazionale. Il lavoro artigiano, con le sue caratteristiche di coerenza, autonomia e riconoscibilità sociale, porta il suo contributo all'interno di forme diverse di organizzazione economica, svolgendo alcune funzioni chiave all'interno delle filiere produttive locali e globali. È giusto, ovviamente, enfatizzare le criticità del lavoro artigiano quando esso trova la sua collocazione nell'ambito dell'impresa artigiana; è sbagliato, per contro, considerare l'impresa artigiana come l'unico contenitore di questo patrimonio di competenze e saper fare.

Superare l'equivoco sulla presunta coincidenza fra lavoro artigiano e piccola impresa consente di superare un atteggiamento "sindacale" che si schiera a priori pro (o contro) la piccola impresa e di guardare con occhi nuovi rispetto ad alcune questioni aperte di politica industriale.

Un primo tema su cui riflettere in modo originale è quello della formazione. Su questo fronte è intervenire con urgenza viste le difficoltà che incontrano le scuole tradizionali di formazione dei maestri d'arte ancora strutturate su un impianto istituzionale risalente a quasi un secolo fa. A livello di formazione superiore il quadro non è incoraggiante: la riforma universitaria promossa in questi mesi esclude, attraverso i requisiti minimi dei docenti di



ruolo nei corsi di laurea, il consolidamento di alcune iniziative che avevano provato a fornire risposte al problema della formazione di artigiani di nuova generazione. Il fatto che alcune istituzioni storiche della formazione professionale più qualificata come Domus Academy e Naba siano state acquistate da investitori stranieri senza che vi sia stato alcun dibattito sulla necessità di tutelare e promuovere una formazione qualificata, anche essa made in Italy, rende il quadro complessivo ancora più delicato.

Un secondo elemento da considerare con attenzione riguarda il tema della promozione dell'artigianato a scala internazionale. Se il lavoro artigiano è cruciale nel definire nuove connessioni fra moduli delle catene globali del valore, è possibile allora immaginare di promuovere alcune di queste funzioni in connessione con filiere che non riguardano necessariamente il "made in Italy".

In parte ciò è già successo nei distretti più dinamici come quello di Montebelluna, dove imprese straniere hanno deciso di avviare investimenti mirati alla creazione di veri e propri laboratori di sviluppo di nuovi prodotti. Nel caso del distretto della scarpa sportiva, aziende manifatturiere come Salomon o della distribuzione come Decathlon hanno deciso di promuovere investimenti diretti o di affidare a società specializzate lo sviluppo di modelli innovativi che, una volta prototipati, vengono prodotti nell'Est Europa o in Cina. In questo caso, le competenze di creatività e di traduzione di idee in prototipi vengono messe al servizio di imprese e di filiere produttive che non hanno a che fare con il prodotto made

in Italy, ma che beneficiano del lavoro artigiano italiano per specifiche fasi della catena del valore globale.

Nel campo della moda e dell'occhialeria non mancano piccole imprese creative capaci di proporre prototipi a stilisti di fama e a marche internazionali che valutano l'opportunità di farli produrre e promuoverli sul mercato globale. Anche in questo caso la competenza di artigiani "prototipisti" vengono messe al servizio di filiere globali che intercettano il nostro paese per funzioni specifiche all'interno di catene del valore che hanno estensione globale.

Anche in questo caso, il cambio di prospettiva rinvia a un nuovo modo di pensare le politiche per la promozione e la valorizzazione del lavoro artigiano italiano. Non si tratta più di riflettere solo su possibili interventi a sostegno dell'organizzazione aziendale che ospita il lavoro artigiano, ma di pensare soprattutto alle sue connessioni con l'economia globale. Si tratta, in altre parole, di immaginare azioni di sostegno per stimolare a scala internazionale la visibilità e l'integrazione fra le competenze artigiane presenti in fasi diverse della catena del valore (la fase creativa della prototipazione, quella della traduzione in prime serie, quella dell'adattamento ai contesti d'uso) e sistemi di produzione a scala internazionale (anche se ciò potrebbe significare l'inserimento all'interno di filiere che non necessariamente italiane).

Particolarmente efficace, in questa prospettiva, è stato il progetto "Prototipi", promosso da Artex, la società di CNA e Confartigianato impegnata nella valorizzazione dell'artigianato artistico, in collaborazione con ICE. Il progetto ha l'obiettivo di valorizzare la creatività degli artigiani che sviluppano progetti originali sulla base di indagini di mercato predisposte operatori qualificati. Il progetto prevede che questi prototipi vengano successivamente affidati ad imprese industriali cui è assegnato il compito di industrializzare il prodotto così come sviluppato a partire dal confronto dalle specifiche richieste del mercato. Questa, come altre iniziative simili, valorizzano la creatività dei maestri sottolineando il loro ruolo di ricerca e di sperimentazione rispetto alla filiera industriale. Il collegamento, è opportuno sottolinearlo, consente di attivare economie di replicazione e, di conseguenza, di rendere sostenibili i costi di una continua attività di sperimentazione.



## **Per una nuova idea di qualità**

Le caratteristiche dell'artigianato di qualità, sia esso elemento qualificante del prodotto "made in Italy" da esportazione, sia esso elemento di connessione all'interno fra moduli di catene globali del valore, rinvia a una figura di artigiano capace di innovare e di operare con strumenti al passo con i tempi. Siamo lontani, insomma, dalla figura di Geppetto; se gli attrezzi sono tradizionali cioè, al limite, è frutto di una scelta consapevole e non il segno di un'arretratezza congenita.

Che l'artigiano sia capace di innovare, anche quando opera nella piccola impresa, è stato ampiamente dimostrato da diverse ricerche condotte nel corso dell'ultimo decennio. Il suo percorso di innovazione si sviluppa principalmente attraverso forme di sperimentazione informale, senza che questo si traduca in misure contabili precise all'interno dei bilanci aziendali. Una recente ricerca di Confartigianato in collaborazione con Censis, condotta su un panel di piccole imprese con caratteristiche di particolare dinamismo, ha confermato come il vantaggio competitivo della piccola impresa dipenda dalla capacità di investire in ricerca, nonostante che questo impegno venga ufficializzato per solo il 15% all'interno del bilancio dell'impresa (Confartigianato, 2007).

Anche all'interno di organizzazioni di maggiori dimensioni, la figura dell'artigiano è stata coinvolta in un processo di modernizzazione che ne ha profondamente trasformato gli strumenti tradizionali, ibridandoli con le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Il lavoro del modellista che traduce il disegno dello stilista in un cartamodello, oggi si svolge in gran parte al computer, di fronte a strumenti CAD simili a quelli utilizzati dagli studi di architettura. I prototipisti che sviluppano scarponi da sci operano con il supporto di tecnologie per la prototipazione rapida in tre dimensioni. Ciò non significa che venga meno un sapere tradizionale legato all'attività manuale, spesso ancora molto competitiva in termini di tempo e costi. Proprio questa ibridazione costituisce uno dei tratti più interessanti della figura del nuovo artigiano: è il percorso che rende attuale un bagaglio di competenze altrimenti destinato a forme di museificazione.

Rimane tuttavia il problema di come proporre, a scala internazionale, il valore di una serie di attività a volte molte complesse e di comunicare la loro contemporaneità. La questione non è solo italiana: la recente campagna di comunicazione dell'azienda Louis Vuitton che ritrae artigiani al lavoro in pose classiche enfatizzando il gesto manuale rappresenta un segno evidente dell'urgenza (ma anche dell'opportunità) connesse al rilancio della figura dell'artigiano come creatore di oggetti. Le aziende francesi, così come molte imprese leader del made in Italy sono chiamate a ripensare il loro modo di proporsi a livello globale facendo della dimensione artigianale un punto di forza.

Come raccontare, allora, il valore del lavoro artigiano che si innova? Come promuovere in Italia e all'estero un modello industriale che ripropone figure tradizionali all'interno di catene del

valore globali? Uno spazio di riflessione potrebbe essere legato ad un nuovo concetto di qualità. Il concetto di qualità si distingue dal concetto di innovazione. L'innovazione eredita un portato semantico vicino al concetto di progresso: ripropone una sostanziale fiducia nella scienza e nella tecnologia, a prescindere dal contributo specifico dell'uomo. Il concetto di qualità<sup>□</sup>, per contro, appare più appropriato a valorizzare il contributo del lavoro artigiano così come lo abbiamo considerato in queste pagine.

A partire dalla rivoluzione manageriale giapponese, il concetto di qualità incorpora una forte dimensione culturale. Assume e integra l'impegno di un'organizzazione nel migliorare continuamente i propri standard di produzione. Quanto discusso finora suggerisce gli elementi per un'ulteriore evoluzione semantica. Non più semplicemente collegata a un'idea di miglioramento continuo di uomini al servizio di un'impresa (kaizen), bensì collegamento fra un patrimonio di valori e significati promossi da una comunità e prodotti sofisticati che rispondono alle effettive esigenze della persona e delle istituzioni (Cipolletta, 2006). La qualità del lavoro artigiano è la qualità che riconosce il primato dell'uomo sulla tecnologia, della cultura sulla tecnica. Il nuovo lavoro artigiano accetta il confronto con la tecnologia ma stabilisce, al contempo, una priorità. La qualità nasce dalla capacità di utilizzare strumenti innovativi, ma non rinuncia a uno sguardo di insieme sulle pratiche materiali e sui processi che governano la produzione.

Una riflessione su una nuova idea di qualità, analoga a quella promossa dal management giapponese negli anni '80 e '90 su scala globale, potrebbe costituire il terreno sui cui proporre il valore di un'economia ancora profondamente fondata sull'eccellenza di alcuni mestieri artigiani. Non si tratta di valorizzare solo alcuni prodotti eccellenti in grado di presidiare nicchie di mercato già riconosciute dal mercato. La pervasività della figura dell'artigiano nella nostra economia suggerisce obiettivi più ambiziosi. Il terreno della qualità costituisce probabilmente uno degli ambiti di riflessione più promettenti su cui concentrare un percorso di ricerca e di progettazione di politiche industriali innovative.

## Bibliografia

- Adler P. e Cole R. (1993), "Designed for Learning: a Tale from two Auto Plants", *Sloan Management Review*, Spring
- Brandolini A. e Bugamelli M. (a cura di), (2009), *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, Quaderno della Banca di Italia, Aprile, n.45
- Castarède J. (2008), *Le luxe*, Presse Universitaires de France, Parigi
- Cipolletta I. (2006), L'industria su misura, pubblicato su *La Voce.info*, (<http://www.lavoce.info/articoli/pagina2509.html>)
- Colombo P. (a cura di), (2009), *Mestieri d'arte e Made in Italy. Giacimenti culturali da riscoprire*, Marsilio Editori, Venezia
- Corò G. e Micelli S. (2006), *I nuovi distretti produttivi*, Marsilio Editori, Venezia
- Crawford M.B. (2006), "Shop Class as Soulcraft", *The New Atlantis*, Summer (<http://www.thenewatlantis.com/publications/shop-class-as-soulcraft>)
- Crawford M. B. (2009), *Shop Class as Soulcraft*, The Penguin Press, New York
- Da Silveira G., Borenstein D. e Fogliatto F.S. (2001), "Mass customization: Literature review and research direction", *International Journal of Production Economics* 72(1), 1-13
- Confartigianato (2008), *Fare innovazione 'senza ricerca'*, Quaderno di ricerca, 1
- Deboni Franco (2007), *I vetri Venini. La storia, gli artisti, le tecniche*, Umberto Allemandi, Torino
- Dumas C. (2009), *Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels. L'avenir entre nos mains*, Rapporto di ricerca alla Presidenza del Consiglio, Parigi
- Corò G., Tattara G., Volpe M. (a cura di), (2006), *Andarsene per continuare a crescere*, Carocci, Roma
- Ellegard K, Engstrom T. e Nilsson L. (1993), *Reforming Industrial Work - Principles and Realities in the Planning of Volvo's Car Assembly Plant in Uddevalla*, The Swedish Work Environment Fund, Stockholm
- Gereffi G. (2002), *The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era*, in Goldstein A. e O' Connor David, *Electronic Commerce for Development*, OCSE, Development Centre, p. 19-34
- Gereffi G., Humphrey J. e Sturgeon T. (2005), "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, 12:1 February, p. 78-104
- Fortis M. (2004), "Pilastri, colonne, distretti: una tassonomia delle principali imprese italiane", in *Economia e politica industriale*, n. 121
- Fortis M. e al. (2009), *ITALIA Geografia del nuovo Made in Italy*, Rapporto di ricerca di Fondazione Edison e Symbola
- Fumagalli M. (2010), "A Seattle insegnano i segreti di Murano", *Corriere della Sera*, 3 gennaio
- Mediobanca - Unioncamere (2006), *Le medie imprese industriali italiane (1996-2003)*, Rapporto di ricerca, Milano
- Marian M. (2008), "Fazioli, la Rolls Royce dei pianoforti sfida la Steinway", *La Repubblica Affari e Finanza*, 18 Febbraio
- Pine II J. (1992), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Mass
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma
- Sennett R. (2008), *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano (ed originale: *The Craftsman*, Yale University Press, New Heaven)
- Schwartz N. (2009), "Brioni, Suitmakers to Presidents, Adapt to Crisis", *The New York Times*, 10 Agosto
- Wheeler Johnson M. (2009), "Work we can believe in. Why manual work is making a comeback", *Financial Times*, June 27 e 28.

