



La ripresa parte da qui

Milano, 20 settembre 2010

ARTIGIANA 2010 – RETI D'IMPRESA

L'IMPRESA ARTIGIANA ALLA RICERCA DI NUOVE POSSIBILITÀ di Enzo Rullani, Venice International University

1. Il nuovo artigiano: andare oltre la precedente sintesi tra tradizione e innovazione

L'esperienza di Artigiana 2010 ha messo insieme i due riferimenti chiave che oggi costituiscono la "bussola" che segna la rotta per il futuro del mondo artigiano e di piccole imprese di oggi:

- il recupero di quella *sintesi tra tradizione e modernità* che, negli ultimi trenta anni, ha dato vita e capacità di crescita all'*artigianato moderno*, ossia ad un modo di lavorare che utilizza le risorse della modernità, pur in presenza della piccola o piccolissima dimensione dell'impresa. In questo tipo di imprese, infatti, le risorse del "mestiere artigiano", ereditate dalla tradizione (manualità, polivalenza, adesione al contesto unico in cui si opera, uso di relazioni dirette interpersonali nel circuito ristretto della prossimità) sono state integrate dalla capacità di produrre e vendere usando le risorse proprie dell'epoca moderna (specializzazione delle competenze e delle funzioni, meccanizzazione delle operazioni, capacità di "lavorare in rete" nei distretti industriali, nelle filiere della subfornitura e in generale nei territori;
- la proiezione di questa forma, già evoluta, di artigianato e di piccola impresa verso un futuro che appare oggi non solo denso di sfide competitive, ma anche suscettibile di *valorizzare alcune delle peculiarità* tipiche dell'impresa artigiana (intelligenza e iniziativa personale, distribuzione sociale del rischio, rapporto dialogico con la filiera, ricerca di soluzioni flessibili e creativi a problemi che diventano sempre più complessi). Questa valorizzazione che consente di prefigurare e progettare, a partire da oggi, una *nuova sintesi* tra tradizione e contemporaneità. Una sintesi che, proprio perché non corrisponde *sic et simpliciter* a quella realizzata negli anni della crescita precedente il 2000, richiede che le aziende facciano leva su alcuni (non tutti) tratti ereditati dal passato, accettando un processo di trasformazione dei loro modelli di business e della loro cultura attuale.

2. Il problema chiave (non sempre visibile, ma sempre incombente)

Il nuovo artigianato (o la nuova piccola impresa) che emerge da questa prospettiva deve essere in grado di accettare la sfida portata dai paesi low cost dell'economia globale alle nostre precedenti produzioni. Raccogliere questa sfida significa cercare di sfuggire nel tempo più rapido possibile alla concorrenza di costo (che ci vedrebbe perdenti anche modernizzando le macchine e facendo prodotti di "buona" qualità, in senso fisico e prestazionale) per spostarsi verso produzioni e servizi più "ricchi" di valore. E' una sfida produttivistica che non implica aumento dei ritmi o dei volumi, ma che – accanto ad una razionalizzazione dei costi e dei metodi che va comunque portata avanti – scommette sull'*upgrading* della nostra offerta in termini di innovazione tecnica, ma anche di innovazioni d'uso, nei tanti campi in cui queste possono essere fatte, creando valore per il committente (industria, distribuzione, installatori ecc.) e per il consumatore finale servito dalla filiera di appartenenza. Le innovazioni d'uso riguardano in modo diretto e spesso strategico le piccole imprese, guidate dalla voglia di andare avanti e dall'intuito personale dell'imprenditore, perché si tratta – nei diversi campi – di immaginare nuove applicazioni di tecnologie già esistenti (nicchie, usi originali), di creare significati e diffonderli, di organizzare esperienze coinvolgenti e istruttive per i destinatari (intermedi o finali), di consolidare o creare nuove identità collettive (*communities*, gruppi, tribù), di fornire al cliente servizi personalizzati o piccole serie, con tempi e costi limitati.

Progetto promosso da

Regione Lombardia
Assessorato Industria,
Artigianato, Edilizia
e Cooperazione
Unioncamere Lombardia

In collaborazione con

Confartigianato Lombardia
CNA Lombardia
Casartigiani Lombardia
C.L.A.A.I.

Con il Patrocinio di

Commissione Europea
Rappresentanza a Milano
Ministero per lo Sviluppo
Economico

Media partner

Radio 24

Partner operativi

ADHOC Culture
m&c marketing, comunicazione

www.artigiana2010.it

3. L'*upgrading* qualitativo nell'innovazione d'uso

Questa forma di *upgrading* qualitativo non passa necessariamente per la ricerca del top in termini di qualità fisica del prodotto o del "lusso", riservato a pochi clienti. Questi due segmenti esistono e offrono a certe aziende artigiane – eccellenti e riconoscibili – occasioni di business redditizie, destinate probabilmente a durare nel tempo anche grazie ai "nuovi ricchi" che si stanno affacciando sui mercati internazionali. Ma si tratta pur sempre di un segmento di mercato destinato a rimanere limitato dal punto di vista dei clienti che sono disposti e in grado di pagare il top di gamma: dunque il numero delle imprese coinvolte e del valore complessivamente generato rimane ristretto a quello che può far crescere un'élite di pochi "campioni" del made in Italy, importantissima per l'immagine, ma non in grado di dare sbocchi di mercati sostenibili a milioni di imprese e di occupati.

Questa funzione è invece quella che può essere assegnata ad un *upgrading* qualitativo che assegni valore all'*immateriale* (innovatività, significati, servizi ecc.) che si accompagna ai prodotti materiali, collocati nel medio di gamma, e presenti un po' in tutti i settori. Il valore nelle filiere si sta spostando infatti verso le funzioni immateriali più complesse, ossia verso quelle che impiegano non tanto le macchine o il software riproducibile, quanto l'*intelligenza fluida* delle persone e delle imprese per interpretare un mondo in rapido e imprevedibile cambiamento, fornendo la flessibilità e la creatività di cui c'è sempre maggiore bisogno.

4. Il nuovo artigiano e il suo *milieu*: filiera, territorio, comunità professionale, comunità di senso

L'artigianato può fare questo perché il suo modello di business (lavoro in filiera, radicamento nel territorio e mobilitazione delle persone) ha tutto quello che serve – in potenza – per svolgere un ruolo di esplorazione del nuovo e del possibile nell'innovazione di uso sopra richiamata. Ma certo non lo può fare alla scala della singola azienda, specializzata e di piccola dimensione, quanto come parte di un sistema più grande: la filiera, il territorio, la comunità professionale, la comunità di senso.

Sono le filiere, i territori e le comunità (professionali e di senso), sommando le energie e le idee di molte imprese diverse, che devono esplorare il campo dell'innovazione d'uso, andando a ricercare tutto ciò a cui i consumatori finali attribuiscono valore e tutto ciò, che, dunque, sono disposti a pagare.

Nelle *filiera* l'artigianato si trova a collaborare con altre tipi di imprese e di culture, ed è questa collaborazione che deve diventare feconda: chiudersi a riccio in una difesa del piccolo contro il grande, della manifattura contro i servizi, del low tech contro l'high tech, del locale contro il globale non serve a niente. Al contrario, bisogna trovare quel tipo di idee imprenditoriali per cui chi presidia il piccolo, la manifattura, il low tech e il locale valorizza la sua unicità nel fornire soluzioni flessibili e creative ai clienti, attraverso la collaborazione con chi è in possesso delle risorse complementari, necessarie per completare la generazione di valore. Ossia con chi presidia la media o grande dimensione, il terziario delle relazioni e dell'immateriale, l'high tech delle macchine e dei media, i circuiti globali che ormai caratterizzano – anche nel mondo artigiano – i mercati di acquisto e di vendita in cui le imprese sono chiamate sempre più ad operare e competere. Questo vale per le filiere, come è ovvio, ma anche per i territori e per le comunità.

Man mano che le imprese diventano mobili, alla pari delle merci, dei capitali e delle idee, i *territori* diventano "contenitori" scomodi per le imprese innovative, se non fanno la loro parte nel processo di innovazione. Bisogna anzi che i territori, dotandosi di una intelligenza collettiva che anticipa i bisogni e i punti di vista delle imprese in essi localizzati, siano in grado di fare da battistrada, insieme alle aziende più dinamiche, al sistema produttivo che ospitano, e che spesso è poco sensibile alle novità e ai problemi competitivi che "vengono da lontano". Questo vale per la pubblica amministrazione, per le banche, per i gestori delle infrastrutture materiali e immateriali, nonché per il mondo dei servizi locali. Ma vale anche per le istituzioni locali e per le associazioni a base territoriale. L'innovazione che queste forme di azione collettiva devono esprimere non può limitarsi ad inseguire in ritardo le esigenze che maturano dal sistema produttivo, ma deve essere proattiva sul fronte dell'evoluzione sociale e professionale, diventando una fonte di promozione delle scelte innovative delle singole persone e delle singole imprese.

Un discorso simile vale per le *comunità*. In passato le comunità di riferimento erano sostanzialmente comunità di origine (sono della Brianza in quanto sono nato e abito in Brianza), ma nel mondo mobile e aperto di oggi questo orizzonte non cementa più in modo consistente e innovativo le diverse persone e attività che sono presenti nel territorio. Il locale è certo la base di partenza per tutti, ma le proiezioni future tendono a scavalcare sempre più spesso i confini territoriali, puntando:

- a *circuiti di professionalità trans-territoriali*. Ad esempio, si mettono in movimento comunità professionali che vanno oltre l'origine (locale) di ciascuno quando si pensa all'istruzione superiore come un'esperienza da fare in Università nazionali o estere, che mettano in contatto con nuove abilità e nuove culture; o alla carriera lavorativa come un processo di vita che si sviluppa a scala trans-territoriale, passando da un'azienda all'altra, nelle maglie di un circuito nazionale o internazionale, non più soltanto locale. Oppure quando si pensa a sviluppare, nel proprio campo, un "mestiere" che guarda alle esperienze di eccellenza fatte in tutto il mondo, non solo in sede locale ;

- a *circuiti di senso trans-territoriali*. E' molto importante che la produzione di valore oggi si leghi alla produzione di *senso*, sia per chi lavora che per chi consuma i prodotti/servizi forniti. Il senso è la premessa che consente a imprenditori e dipendenti di essere reattivi e creativi per passione, nell'esplorazione a rischio del nuovo; e che consente ai consumatori finali di riconoscerne e pagare un "*premium price*" conseguente al riconoscimento di questa passione e dei suoi risultati.

5. Idee motrici

Il modello Slow Food nell'alimentare o il modello degli "stili di vita" nella moda ci propongono delle *idee motrici* che sono forti e convincenti anche oltre i circuiti di prossimità, perché sono legate alla qualità del lavoro di chi produce e alla qualità della vita di chi consuma.

Esse interpretano la modernità in cui vivono molte comunità nazionali e internazionali, in cerca di senso per il lavoro che viene richiesto alle persone e per il consumo che viene proposto dalle imprese produttrici a persone che già hanno tutto quello che serve per soddisfare i bisogni di base e che cercano dunque significati ulteriori, mondi possibili a cui dare senso, e a cui riconoscere un valore. Queste idee motrici che nella moda e nell'alimentare abbiamo visto svilupparsi con grande rapidità, possono essere estese un po' a tutti i campi del made in Italy, come la casa (il "buon abitare"), la salute (il benessere del corpo e della mente), il divertimento, il turismo, la cultura ecc..

Anche la *subfornitura*, per esempio nella meccanica, può essere trasformata e valorizzata agendo sul senso che lega committente e fornitore, quando quest'ultimo si propone di diventare un co-innovatore che insieme al committente sviluppa i desideri e le soluzioni per i clienti a valle della filiera e per i consumatori finali da servire. La "buona forniture" richiede standard, codici, garanzie da sottoscrivere, ma richiede prima di tutto una condivisione di senso tra tutti coloro che si propongono di realizzarla e utilizzarla con profitto.

6. Il valore aggiunto del nuovo artigiano nel sistema che si sta formando

Il valore aggiunto e il vantaggio competitivo, nella competizione globale, non si riferiscono alla singola impresa, ma al sistema formato da filiera, territorio, comunità professionale e comunità di senso attraverso cui la singola impresa opera, svolgendo una funzione specializzata, più o meno importante. E' la filiera, con l'apporto delle diverse imprese che la compongono, a proporre al consumatore finale un prodotto dotato di prestazioni, significati e servizi che lo rendono disposto a pagare un "premio" rispetto al prodotto standard, a costo minimo. E' il territorio che addensa nuclei rilevanti di imprese, lavoratori, centri di ricerca, servizi specializzati, dando un valore collettivo alla loro interazione. E' la comunità professionale (dei diversi mestieri) che trasferisce ai suoi membri una nozione avanzata delle competenze e delle soluzioni da impiegare. E' la comunità di senso – spesso distinta da quella semplicemente locale, ancorata alla tradizione – che elabora idee motrici e significati "forti", capaci di propagarsi di per sé e di trainare il business, mobilitando consumatori, distributori, produttori che fanno propria la stessa idea.

Ma che ruolo ha l'impresa artigiana in queste forme collettive di produzione di valore (filiera, territorio, comunità professionale, comunità di senso) che comprendono molti altri attori, spesso più attrezzati, potenti e consapevoli delle piccole imprese, anche artigiane, a vario titolo coinvolte? In che misura l'evoluzione in corso dei modelli di business, articolandosi in questi sistemi più grandi, lascia spazio alla micro-impresa artigiana?

Alcuni pensano che il nuovo terreno della competizione globale e immateriale sia irrimediabilmente lontano dalla storia e dalle caratteristiche della micro-impresa artigiana, legata a modelli di business dove la dimensione locale/materiale ha, da sempre, un ruolo prevalente.

7. Insostituibilità delle persone e del mestiere

Ma questa idea liquidatoria, che stressa i limiti dimensionali e di competenza tecnica che sono propri delle imprese artigiane non tiene conto di due cose:

- il ruolo fondamentale che nella nuova concorrenza globale sono chiamate svolgere le *persone*, per fronteggiare la complessità crescente, in termini di varietà, variabilità e indeterminazione, di questa evoluzione dei business di tutte le imprese verso il globale e verso l'immateriale. Solo le persone sono infatti dotate dell'intelligenza fluida – non solo tecnica, non solo ripetitiva – che serve per muoversi in condizioni di incertezza radicale ed interpretare i segnali deboli di un cambiamento dagli esiti imprevedibili;
- il nuovo rapporto tra teoria e pratica, in un mondo che, proprio perché complesso, non può essere semplicemente guidato dal sapere teorico e costruito in forme artificiali, secondo progetto, ma lascia uno spazio sempre più grande al mestiere, inteso in forma nuova, come *lavoro di esplorazione sperimentale del nuovo, in certo campo, che capitalizza il risultato delle diverse esperienze pratiche compiute*.

La *pratica*, in questo senso, diventa costitutiva dei modelli teorici replicabili, dando luogo ad un mestiere che cumula il sapere e le regole ricavate da una comunità professionale nel corso del tempo, in base ad una pratica che acquista un ruolo *generativo*. L'artigianato si collega ai "nuovi mestieri" che stanno prendendo corpo in questo passaggio di secolo, e che hanno una matrice internazionale e immateriale, anche quando – nella pratica – operano in specifici luoghi e attraverso persone e contesti materiali unici, non riproducibili. In un capitalismo che si sta ri-personalizzando e sta rivalutando l'apprendimento generativo – di nuove idee, di nuovi potenziali di valore - legato all'esperienza pratica, l'artigianato non è affatto fuori posto. Certo si tratta di un "nuovo artigiano", che possiamo definire come quel tipo di *impresa personale* che lavora ancorando le sue soluzioni ad un *mestiere* scaturito dall'esperienza pratica.

Quello che conta non è la natura astratta (definitoria) del mestiere, ma la sua funzione nella filiera, nel territorio e nelle comunità professionali o di senso. Il mestiere del nuovo artigiano deve essere in grado non solo di generare valore per il sistema di appartenenza, ma deve anche fornire un *vantaggio competitivo* per chi lo fa, all'interno della filiera, del territorio o della comunità di appartenenza. Questo vantaggio sarà nullo o irrilevante se il mestiere praticato si limita a replicare canoni standard e di uso generale, tali da rendere *sostituibile* il produttore con mille altri, e soprattutto – cosa ancora più inquietante – con i produttori *low cost*.

Bisogna invece che il contributo che l'artigiano porta alla filiera (e agli altri sistemi collettivi sopra ricordati) sia, per quanto piccolo e specializzato, originale e dunque *insostituibile* o *difficilmente sostituibile*. In queste condizioni, una parte del surplus generato dalle innovazioni di filiera, di territorio o di comunità toccherà all'impresa artigiana, contribuendo agli investimenti che consolidano le competenze personali e quelle del mestiere.

Stare nella filiera giusta (lo stesso si può dire del territorio o delle comunità) è il primo passo. Il secondo è rendersi insostituibili, grazie alla natura originale ed efficace del contributo fornito a tutti gli altri. Due cose che anche un artigiano con pochissimi capitali e pochissimi dipendenti può fare, se si impegna lungo la giusta linea di evoluzione del proprio mestiere.

Il nuovo artigiano, che somma le caratteristiche dell'impresa personale del mestiere pratico, può così acquisire - nelle filiere, nei territori, nelle comunità professionali e nelle comunità di senso - un ruolo importante, difficile da sostituire. Non solo in termini di funzioni di ordinaria amministrazione, ma anche come fonte di una competenza rara (intelligenza personale più apprendimento di mestiere) che è fondamentale per esplorare

la complessità in modo flessibile e creativo, generando mondi possibili dotati di valore per il cliente o il consumatore finale.

Naturalmente, il nuovo artigiano può assolvere tanto meglio questo compito quanto più *relativizza*, con importanti margini di elasticità, le qualità tradizionali che facevano riferimento alla *piccolissima dimensione* e alla *materialità del lavoro* svolto.

Ci sono mestieri artigiani che declinano e nuovi mestieri che sorgono, ma magari non si chiamano artigiani. Eppure dovrebbero, se pensiamo al nuovo artigianato come sintesi di persona e di mestiere.

Un'impresa informatica che produce programmi capaci di far funzionare le filiere, di innervare il territorio o di favorire l'interazione a distanza tra comunità professionali o di senso assume un ruolo generativo nell'evoluzione di queste formazioni di imprenditorialità collettiva. Se si tratta di un'impresa personale, in cui l'azionista-proprietario lavora insieme agli altri (dipendenti e professionisti esterni) e se il suo sapere è ancorato ad un mestiere scaturito dall'esperienza pratica di molte storie e di molti tentativi che si cumulano nel tempo, possiamo dire che quell'impresa fa parte a pieno titolo del "nuovo artigianato", anche se – magari – ha 20 dipendenti invece di 10, e lavora con la mente e con i bit invece che con le mani.

D'altra parte, le persone e il mestiere oggi lavorano in un circuito cognitivo molto più esteso e duttile che in passato. Le ICT e la globalizzazione, moltiplicando il bacino potenziale di uso delle buone idee, sono diventati fattori abilitanti per le persone che sono capaci di pensieri e proposte originali, generative di valore. Lo stesso vale per i mestieri: essere designer, modellista, softwarista, consulente, installatore, garante, comunicatore ecc. significa aderire ad un mestiere che ancora l'intelletto alla pratica, non meno di quanto in passato facevano i tradizionali falegnami, fabbri, calzolai e in genere tutti gli esponenti delle "arti", svolte in una "bottega" frequentata da apprendisti e da clienti finali.

Dunque, la nozione di artigianato non è obsoleta, ma deve essere semmai allargata, comprendendo i mestieri teorico-pratici che implicano una forte iniziativa personale.

Del resto, tutti sanno che alcuni dei confini tradizionali non reggono più, e, anzi, la loro permanenza nella normativa e nell'associazionismo può paradossalmente ostacolare l'evoluzione delle imprese artigiane reali, impedendo loro di aderire senza remore alle esigenze e alle opportunità che si trovano di fronte. Allargare i confini e sfumarli servirebbe insomma a consentire alle aziende di crescere dimensionalmente, senza penalizzazioni di sorta, se la domanda lo richiede (anche se si tratta di oltrepassare le soglie canoniche che definiscono l'artigianato in quanto categoria). Allo stesso modo servirebbe a indurre le imprese a smaterializzare senza remore e senza penalizzazioni i fattori e i prodotti trattati, ogni volta che la smaterializzazione conviene.

La specificità artigiana non deve, insomma, diventare un limite né per il potenziale sviluppo delle imprese che appartengono a questa "categoria", né per le politiche di sostegno a cui si ha accesso.

Piuttosto è importante che le imprese potenzino le due caratteristiche che le rendono complementari alle altre imprese (l'intelligenza personale e l'ancoraggio ad un mestiere), e la politica di sostegno dia a queste caratteristiche incentivi e legittimazione, in termini di reputazione e di attese, che possono accelerarne la formazione e la riconoscibilità.

8. Internazionalizzazione e reti: le due frontiere della riorganizzazione in corso

In questo percorso due sono i "temi caldi" che sono emersi – tra gli altri - anche nelle diverse occasioni di discussione suscitate dal programma:

- 1) filiere, territori e comunità di appartenenza, insieme alle imprese, devono *internazionalizzarsi*, per intercettare i nuovi mercati e le nuove idee che circolano a scala internazionale, nonché per entrare in contatto dialogico con le molte diverse culture che in questo flusso si muovono, ibridandosi continuamente;
- 2) filiere, territori e comunità di appartenenza, insieme alle imprese, devono *costruire reti* che non siano soltanto locali e settoriali (come accadeva con i distretti) ma *trans-territoriali* e *trans-settoriali*.

Le reti hanno una funzione cognitiva fondamentale perché, aumentando il bacino di uso delle conoscenze che sono in possesso dei diversi partner, consentono di affrontare insieme innovazioni complesse (come quelle legate alle idee motrici di cui si è detto), per

le quali le singole imprese non hanno i capitali, le competenze e la disponibilità a rischiare richieste.

Per questo, tuttavia, le reti (intese come collaborazioni stabili tra imprese che cercando di valorizzare le reciproche complementarità cognitive) richiedono che le imprese coinvolte *si trasformino*, con la reciproca specializzazione delle competenze e dei problemi presidiati da ciascuna, con la condivisione delle conoscenze possedute nell'insieme, con pratiche di co-innovazione e di estensione dei mercati serviti, sia in senso geografico che settoriale. La rete da questo punto di vista è una forma organizzativa che in Italia esiste da tempo, sia pure in forme contrattuali o collaborative che non hanno assunto questo nome ma si sono chiamate catena di subfornitura, relazioni distrettuali di interdipendenza tra specialisti, collaborazioni regolate da contratti, joint ventures e alleanze legate a progetti particolari, associazioni temporanee di impresa (per le gare o progetti temporanei), consorzi (per aumentare la scala degli acquisti, delle vendite o del finanziamento), ecc.

9. Il contratto di rete

Oggi uno strumento utile, ma ancora da collaudare in termini operativi, è il "contratto di rete" che esplicita questa forma di relazione, rendendola riconoscibile e (speriamo) riconosciuta dai terzi (banche, fisco, gestori degli incentivi, fornitori, clienti ecc.). Il processo di formalizzazione delle reti di fatto (o basate su contratti di collaborazione generici) è oggi importante, anche se riguarderà solo la punta dell'iceberg del tessuto relazionale creato di fatto negli ultimi quaranta anni, dopo la crisi del fordismo. Non si tratta solo di rendere più trasparente e codificato il processo di collaborazione in corso, quanto di aiutare le imprese a fare un salto di qualità, anche organizzativa, nelle cose nuove e difficili che dovrebbero proporsi di fare per reggere alla concorrenza di oggi. Se si vuole creare un'idea motrice di una certa complessità, o investire sul marchio o sulla rete commerciale, se si vuole tenere un piede nei processi di innovazione tecnologica a monte, diventa importante per la singola impresa non gettare la spugna, in nome della sua (limitata) competenza attuale, ma far propria l'idea ambiziosa e cercare i partner che sono già in possesso delle competenze e delle disponibilità a rischiare che servono. Avere una cornice giuridica affidabile serve a questo, ossia a creare rapporti nuovi e a fare investimenti che hanno bisogno di garanzie impegnative da parte dei partner coinvolti.

10. Le funzioni delle reti di impresa

Il tema delle reti – intese come aggregazioni e forme di collaborazione che aumentano le capacità di innovazione e competizione delle piccole imprese – è diventato di grande attualità perché è la risposta più diretta ad una sfida: quella di arricchire il prodotto/servizio che le imprese forniscono alla filiera di appartenenza, ossia al committente industriale o al consumatore finale.

L'impresa artigiana ha una caratterizzazione che può trovare in questo tipo di reti il modo non solo di sopravvivere, ma anche di essere valorizzata rimanendo sulla frontiera dell'eccellenza. Essa è infatti portatrice di due qualità (la natura *personale* dell'impresa, e il *mestiere* che lega l'esperienza pratica alla teoria e tecnologia astratta) sempre più rilevanti per interpretare la complessità del mondo attuale, esplorando il possibile e il nuovo insieme ad altri.

Naturalmente il rapporto con le reti implica anche che le imprese artigiane attuali si trasformino, adottando strategie che sono all'altezza della sfida competitiva da affrontare.

I punti critici sono quelli di trovare metodi appropriati per:

- a) avere accesso alle nuove tecnologie e in generale ai linguaggi formali che oggi sono richiesti dalla comunicazione tecnica e a distanza (ICT);
- b) alimentare la creatività, che deve essere di sistema (idee motrici) e non solo individuale;
- c) garantire moltiplicatori adeguati nell'uso delle conoscenze possedute, in modo da farle rendere.

Il concetto fondamentale per questo tipo di evoluzione strategica è quello di organizzare reti che, come abbiamo detto, portino avanti idee motrici di tipo complesso, ed essere la matrice su cui costruire reti adeguate alla complessità del concetto da elaborare e della prestazione da fornire al cliente.

Per fare questo non basta puntare alle “reti esterne” (tra un’impresa e altre imprese) ma anche ad una ridefinizione dell’impresa al suo interno. Lavorare in rete infatti è frutto di una *logica*: un modo di pensare e di auto-organizzare il lavoro che sfrutta le risorse del collettivo e gestisce in modo soft le diversità. Un’azienda “padronale” che lavora al proprio interno come una piccola piramide, in cui potere, intelligenza e rischio sono concentrati nella figura di un uomo solo (l’imprenditore), difficilmente riuscirà a lavorare in rete con altre aziende, perché i partners saranno vissuti come potenziali pericoli all’unità di comando e di opinione all’interno. La rete esterna implica la rete interna e viceversa.

11. Reti di impresa e impresa-rete: due facce della stessa medaglia (ma come è difficile farlo capire)

Per quanto detto, l’evoluzione verso le *reti di impresa* comporterà una evoluzione parallela verso l’*impresa-rete*, ossia verso un tipo di impresa che si organizza “a rete” anche al proprio interno, imparando ad operare come un network che collega unità di business e persone differenziate e (parzialmente) autonome l’una dall’altra.

Se nell’azienda *mono-personale* della tradizione potere, rischio e intelligenza erano centralizzate nella figura dell’imprenditore (“un uomo solo al comando”), nell’*impresa-rete* potere, rischio e intelligenza sono invece distribuiti tra una pluralità di persone. L’azienda cioè diventa *pluri-personale*, cosa che le consente di valorizzare l’intelligenza e l’iniziativa non solo dell’imprenditore ma anche di una serie di collaboratori, messi in condizione di usare la propria autonomia nelle funzioni svolte per l’azienda.

L’azienda pluri-personale ha il vantaggio di poter motivare meglio il personale e magari di prefigurare, per i dipendenti più attivi, una carriera che ad un certo punto li porta a fondare una nuova azienda (della rete) continuando la collaborazione con l’azienda di origine dall’esterno.

Un altro vantaggio di questo passaggio che porta all’impresa-rete (pluri-personale) è quello di tipo *finanziario*: l’impresa può, nella logica della sua articolazione pluripersonale interna, meglio inserire il ruolo di *soci* che sono necessari – e lo saranno sempre più – per aumentare il capitale a rischio disponibile, se si vogliono davvero fare cose nuove e difficili (i marchi, le nuove reti commerciali, le innovazioni complesse, la partecipazione allo sviluppo di idee motrici ecc.). Possiamo pensare non solo e non tanto ai classici canali di finanziamento azionario (private equity, capital venturing ecc.) ma soprattutto a partecipazioni progettuali che si possono realizzare, anche con quote di minoranza, con concorrenti, fornitori, clienti, banche locali, istituzioni finanziarie regionali ecc.. O a partecipazioni al capitale di managers e dipendenti dotati di responsabilità critiche, da cui dipende lo sviluppo dell’azienda.

Un terzo tipo di vantaggio riguarda il ricambio delle persone al vertice aziendale: problema che si pone ormai – e in certi casi drammaticamente – per circa un terzo delle nostre imprese, i cui titolari hanno più di 50 anni. Invecchiando e avendo un orizzonte di vita che guarda ormai alla pensione, il carattere personale dell’azienda artigiana può diventare in questo senso un limite alla crescita e ai rischi di innovazione che è ragionevole assumere. Per affrontare il problema della successione imprenditoriale si sono elaborate molte ricette. Ma la più semplice è quella di rendere l’azienda meno dipendente dalla persona dell’imprenditore *prima che il problema della successione* si ponga. Poiché, visto il modello di business aziendale, è spesso difficile immaginare un’azienda artigiana che evolve verso ruoli impersonali, è più facile immaginare un’azienda che diventa o si propone di diventare pluri-personale in un certo numero di anni, facendo posto a soci, collaboratori, quadri, professionisti di valore che possono arricchire il business pur limitando, in qualche misura, l’autorità personale del “capo”.

In tutti questi casi, la rete di imprese che collaborano per vie esterne, mantenendo ciascuna la propria autonomia, si consolida e diventa più efficace nelle relazioni se mette in rapporto non aziende monoliticamente “ristrette e allineate” dietro il capo, ma aziende pluri-personali in cui molte sono le intelligenze con cui ciascuno è chiamato a collaborare e condividere, all’interno dell’azienda e all’esterno.

Le grandi imprese hanno ormai intrapreso questa strada con decisione, per far fronte alla complessità crescente che trovano nell’ambiente competitivo globale/immateriale. Le imprese artigiane, a loro volta, hanno cominciato a farlo. Ma ora si tratta di dare al processo consapevolezza e continuità, superando gli ostacoli che lo bloccano e che, in gran parte, sono di natura culturale.

12. Proposte operative per la politica di sostegno e per le strategie aziendali

Da questo percorso, in termini di proposta, emergono alcune conclusioni che riguardano:

A) i **nuovi attori** da prendere in considerazione e da rafforzare. Per quanto detto le politiche di sostegno che hanno finora preso a riferimento quasi sempre le singole imprese dovrebbero essere sostituite da politiche che cercano di favorire lo sviluppo di una batteria di nuovi attori, capaci di muoversi con maggiore efficacia nella nuova economia globale/immateriale:

- le *filiere*, che valorizzano la complementarità tra forme di impresa diverse, superando le vecchie contrapposizioni tra grandi e piccole imprese, artigianato e industria, settori *high e low tech*, manifattura e servizi, pubblico e privato, riuscendo a ricondurle a ruoli complementari;
- i *territori* visti come sistemi localizzati di intelligenze e funzioni che si caratterizzano come *ecologie* legate al territorio, ma capaci di scambiare e di utilizzare processi e risorse che stanno oltre i confini locali;
- le *comunità professionali*, che presidiano i mestieri del nuovo artigianato definito come imprenditorialità personale ancorata alla pratica di un mestiere, e che forniscono canali di scambio e di identificazione tali da unire materiale e immateriale, locale e globale;
- le *comunità di senso*, capaci di realizzare in modo efficace azioni di *world making*, proponendo modelli di simbolici di lavoro e di vita che, per la loro forza, riescono a superare i confini settoriali e locali.

B) i **nuovi modelli di business** da favorire nelle imprese, anche col sostegno degli attori "collettivi" sopra richiamati, in modo da riposizionarsi su una *fascia di qualità riconoscibili e apprezzate dal mercato globale/immateriale* che ci attende, potendo così contare su un valore aggiunto che compensi lo svantaggio di costo di cui i nostri produttori soffrono:

- l'*internazionalizzazione* come forma di articolazione del proprio campo di azione a scala globale, per usare i grandi moltiplicatori del mercato globale ma anche per riconoscere e sfruttare le differenze che in esso esistono tra le diverse storie e culture nazionali/locali;
- il *networking*, che punta alla costruzione di reti che arricchiscano i business delle singole imprese mediante l'uso collaborativo di capitali, di idee, di competenze e di rischi assunti da altri.

In ambedue i casi, i singoli modelli di business portati avanti dalle imprese artigiane devono essere visti come tessere di un mosaico che si organizza in sistemi più grandi (filiere, territori, comunità professionali o di senso) che hanno natura sempre più trans-territoriale e trans-settoriale.

C) le **nuove forme di organizzazione e di funzionamento interno** delle imprese, ispirate al modello dell'*impresa-rete*. Da questo punto di vista è necessario gestire in modo appropriato la *co-evoluzione tra reti di impresa e impresa-rete*, agendo sui suoi aspetti organizzativi e societari, e fornendo il necessario sostegno al passaggio da forme di impresa *mono-personali* a forme *pluri-personali*.

Sono tre sfide da proporre alle forme collettive di imprenditorialità (filiere, territori, comunità professionali e di senso, impegnate ad innovare) ma anche alle singole imprese, che devono essere in grado non solo di scegliere la filiera giusta, ma anche di rafforzare il proprio potere contrattuale al suo interno, mediante una evoluzione del business che lo renda insostituibile o poco sostituibile per gli altri. Ma sono anche sentieri che le istituzioni della politica economica dovrebbero far proprie per usare la leva territoriale come matrice dei cambiamenti da realizzare ai diversi livelli del sistema produttivo, non ultimo quello che riguarda le imprese artigiane: categoria specializzata, ma non marginale, delle nuove ecologie verso cui tendere.