

## 2. CARATTERISTICHE E PROSPETTIVE D'ANALISI DELLE IMPRESE ARTIGIANE

### 2.1 IMPRESE ARTIGIANE E SETTORI DI ATTIVITÀ IN ITALIA.

Le imprese artigiane rappresentano per il nostro Paese una realtà economica fondamentale. Questa semplice constatazione è confermata, in termini quantitativi, dai dati disponibili dai censimenti, a livello nazionale, sull'industria e sul commercio. In attesa di avere le prime elaborazioni dell'ultimo censimento appena concluso, i dati di riferimento attengono ancora al 1981.

Nel 1981, a livello nazionale, le imprese artigiane rilevate erano 1.206.866 e rappresentavano circa il 35 % del totale delle imprese, con numero di addetti di 2.719.892, pari al 16,11% del totale occupati.

Per avere dei dati più aggiornati bisogna fare riferimento alle informazioni elaborate dalla Cerved per conto dell'Unione delle Camere di Commercio e validi al 30 Settembre 1988.

Dalla ricerca Cerved risultano 1.386.643 imprese artigiane (mancano i dati delle province di Como, Bolzano, Messina e Caltanissetta), con una stima di 3.120.554 addetti.

La variazione rispetto al 1981 è quindi un aumento del 14,9 % delle imprese e del 14,7 % delle persone occupate.

È tuttavia da sottolineare che le metodologie utilizzate per rilevare i dati Istat e Cerved sono diverse: i dati Istat provengono, infatti, da una indagine diretta, quelli camerale dalle stesse imprese che risultano iscritte all'albo; è probabile quindi che i dati camerale risultino sovrastimati specialmente per l'eventualità di un ritardo nella notifica della cessazione dell'attività da parte delle aziende interessate e, in ogni caso, riflettono il nuovo assetto giuridico dell'impresa artigiana definito con la legge quadro del 1985, dove con impresa artigiana sono comprese anche dimensioni d'impresa in precedenza escluse (Roncaccioli, 1991).

Volendo analizzare i settori in cui sono presenti le imprese artigiane si osserva che queste sono presenti in tutti i rami di attività, anche se con percentuali molto differenziate. La variabile discriminante sembra essere la dimensione minima ottimale (Pagliarani, 1983), dove l'artigianato è presente in quei settori nei quali la dimensione minima non è un ostacolo né dal punto di vista produttivo né da quello strutturale.

Il 61,7 % delle imprese artigiane e il relativo 67,7% degli addetti si trova così collocato in settori tipicamente frammentati, quali le attività manifatturiere legate alle lavorazioni dei metalli e alla meccanica di precisione (ramo 3 - 12,7 %), l'industria alimentare, il settore del tessile/abbigliamento, (ramo 4 - 25 %), le costruzioni per l'edilizia (ramo 5 - 24 %). Seguono poi i servizi pubblici e privati (ramo 9 - 12,6 %) e il commercio, pubblici esercizi, riparazioni, beni di consumo e veicoli (ramo 6 - 11,9 %).

In termini assoluti questi 5 rami di attività comprendono 1.155.160 imprese artigiane, pari all'86,2 %, e 2.727.285 addetti occupati, pari all'87,4 %.

Se si tiene invece conto della suddivisione territoriale dell'Italia nelle quattro zone geografiche identificate dall'Istat e cioè:

-Nord-Ovest, comprendente Liguria, Piemonte, Valle d'Aosta e Lombardia;

-Nord-Est, comprendente Veneto, Trentino, Friuli Venezia Giulia e Emilia Romagna;

-Centro, comprendente Toscana, Umbria, Marche e Lazio;

-Sud-Isole, comprendente Abruzzi, Molise, Campania, Puglie, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna;

si ottengono delle ulteriori informazioni sulla presenza delle imprese artigiane. Tale analisi è, peraltro, facilmente comprensibile dati i contesti geografici di riferimento.

Il settore del primario (agricoltura, energia ecc.) risulta, in sostanza, uniformemente presente nelle varie zone e non presenta evidenti scostamenti dalla distribuzione media nazionale. Il settore dei servizi pubblici e privati, che si è visto avere un peso del 2,9 % per le imprese artigianali, risulta, invece, presente in maniera molto più elevata nella zona sud-isole (5,9 %).

Nel settore delle costruzioni e installazioni di impianti per l'edilizia (media 16,2 %), l'area con maggior peso risulta essere quella di nord-est con il 18,0 %, mentre il sud-isole è presente con appena il 9,2 %. Nel settore delle attività estrattive e di trasformazione (media 35,7%), l'area con maggior peso è il nord-est col 40,5 %, mentre il sud-isole risulta col 15,5% nuovamente sotto la media nazionale.

Al contrario risulta al sud-isole una grande concentrazione di imprese artigiane che operano nel settore del commercio, pubblici esercizi, ecc., (67,1 % contro 43,2 % della media nazionale).

Tralasciando ulteriori valutazioni quantitative sui dati e sulle statistiche, che d'altra parte esulano dagli obiettivi di questo lavoro, rimane ferma convinzione che il "fenomeno artigianato" rappresenta una realtà complessa, assai diversificata per poter derivare delle considerazioni univoche di validità generale.

D'altronde l'artigianato, anche per la significativa presenza "quantitativa" prima brevemente ricordata, sembra essere strettamente correlato allo stato dell'arte sociale ed economico del nostro Paese. Si vuole così sottolineare come un'impresa artigianale economicamente viva ed attiva sia sintomo e tendenza, al tempo stesso, dello stato sociale ed economico del Paese, dato il ruolo peculiare che storicamente l'impresa artigiana, o la piccola impresa in generale, hanno svolto e svolgono in Italia.



## 2. 2 TIPOLOGIE DI IMPRESE ARTIGIANE.

Molti scenari e molte "condizioni al contorno" sono tuttavia cambiati in questi ultimi anni. In particolare la *globalizzazione dei mercati* - con conseguenti aumenti nei livelli di competizione e concorrenza fra imprese - e la *disponibilità di innovazione tecnologica* - con necessari investimenti in ricerca e sviluppo prima, e in processi di adozione dopo - hanno messo in crisi, in molti settori, il modello "piccolo è bello", per rilanciare il ruolo centrale della grande impresa quale attore principale dello sviluppo economico .

A questi fattori, in prima battuta negativi per uno sviluppo del comparto dell'artigianato, si contrappongono altre considerazioni di stampo opposto, che sembrano invece recuperare e valorizzare i punti di forza dell'impresa artigiana.

Si fa riferimento, da un lato, al fatto che la grande impresa oggi è da intendersi, spesso, come un *network di imprese* facenti riferimento ad una o più grandi imprese in senso stretto, ma in cui - come si dimostrerà con la presente ricerca - l'impresa artigiana trova adeguati spazi di affermazione economica ed imprenditoriale. Dall'altro lato, ci si riferisce alla forte evoluzione dei bisogni e delle aspettative dei consumatori, ovvero ad una accresciuta sensibilità e attenzione da parte delle imprese al *servizio al cliente* - in termini di personalizzazione e unicità dei beni/prodotti offerti - quale fattore critico per competere con successo negli odierni scenari.

In questo contesto così mutevole e variegato al tempo stesso, dove alcune imprese artigiane sono necessariamente destinate al fallimento e dove altre invece possono ricoprire ruoli importanti per lo sviluppo del settore d'appartenenza, è quindi necessario definire quale *tipologia di artigianato* si vuole indagare.

Parlando di tipologie di impresa artigianale, quattro sembrano essere le categorie di riferimento:

- \* artigianato tipico
- \* artigianato industriale
- \* artigianato d'immagine
- \* artigianato di fortuna

Con artigianato tipico ci si riferisce all'impresa caratterizzata da un basso grado di standardizzazione dei processi ed un alto grado di creatività/differenziazione dei prodotti/servizi.

L'impresa artigiana in oggetto ha il suo punto di forza nel "saper fare", nell'imprenditorialità diretta di tutte le attività operative della catena del valore, indipendentemente dal settore di appartenenza o dal tipo di prodotti o servizi offerti.

L'artigianato industriale caratterizza le imprese che, pur artigiane per definizione giuridica, presentano forti connotati di standardizzazione dei processi.

Come giustamente fanno rilevare alcuni autori tale standardizzazione dei processi è spesso correlata a rapporti di subfornitura - il più delle volte di semplice capacità produttiva - fra imprese artigiane e imprese industriali che operano con politiche di decentramento produttivo. In quest'ottica, le imprese che costituiscono l'artigianato di sub-fornitura di capacità sono quelle che si sviluppano in relazione ad un'organizzazione industriale del settore che privilegia le scelte di decentramento in luogo di quelle di integrazione.

"La deconcentrazione del processo produttivo in piccole o piccolissime imprese (e al limite nel lavoro a domicilio) sarebbe il frutto di ricerca da parte delle maggiori imprese di nuove vie per ritrovare una flessibilità tecnico-organizzativa e gestionale, progressivamente erosa dall'aumentata rigidità e indisponibilità della forza lavoro. Il fenomeno sarebbe inoltre favorito dalla tendenza alla riduzione dei tassi di attività, e quindi dall'accrescimento, nelle strutture capitalistiche moderne, di forza lavoro marginale, disponibile per essere utilizzata in piccole organizzazioni produttive, a più basse condizioni salariali" (Momigliano, 1975).

Detto altrimenti, le imprese artigianali di tipo industriale si caratterizzano per "l'appartenenza ad un reticolo di rapporti con altre imprese in una posizione contraddistinta da più o meno elevati gradi di subordinazione in funzione del potere contrattuale di cui dispongono nei confronti dell'acquirente" (Lorenzoni, 1978). L'impresa artigiana copre i rischi di variabilità della domanda e offre recupero dei margini di elasticità, costituendo un polmone - più o meno stabile - di capacità produttiva (Panati, 1980).

L'impresa artigiana d'immagine è parimenti un'impresa di tipo pseudoindustriale, dove l'elevata standardizzazione dei processi produttivi si associa ad una creatività apparente o, al limite, ad una creatività limitata nei prodotti o servizi offerti (Roncaccioli, 1991).

Le imprese artigiane d'immagine tendono a spostarsi sempre più verso produzioni industriali in senso stretto (cfr. lotti elevati senza caratteristiche di unicità), cercando di operare in nicchie interstiziali, ovvero in economie interstiziali dove esistono "opportunità di sviluppo e/o di introduzione in campi di attività aggiuntive, che le grandi imprese nelle loro scelte trascurano non perché siano svantaggiose, ma perché esse sono, per le grandi imprese stesse, meno vantaggiose di altre" (Momigliano, 1975). Infatti, le imprese artigiane d'immagine, dovendo sopportare minori spese ed essendo dotate di maggiore flessibilità, riescono ad utilizzare innovazioni tecnologiche che la grande impresa non può sfruttare immediatamente e a introdursi in campi di nuovi prodotti che la grande impresa è portata a trascurare.

L'artigianato di fortuna (Golinelli, 1989) individua quelle imprese che devono la loro esistenza alla ricerca di fonti di reddito alternative, da un lato, o all'utilizzo di manodopera residuale dall'altro. Per queste imprese non si può quindi parlare né di elevata standardizzazione dei processi né di elevata creatività dei prodotti/servizi - quali risultati dovuti all'esperienza di avere operato lungamente nel settore - quanto piuttosto dal tentativo -



del tutto contingente - di esercitare un'attività economica in un settore redditualmente attraente.

### 2.3 IMPRESE MANIFATTURIERE ED IMPRESE DI SERVIZI.

Una altra modalità tradizionale per classificare le imprese artigiane fa riferimento all'*output*, ovvero al fatto che l'impresa produca beni o servizi.

Tale classificazione si rifà, basandosi su precedenze storico-temporali, all'evoluzione del processo economico, dalla fase preindustriale, prettamente fondata sull'agricoltura, a quella industriale, e, oggi, a quella postindustriale. Già Colin Clark aveva suddiviso l'economia in tre settori: primario, le attività agricole, secondario, le attività produttive di tipo manifatturiero, e terziario, i servizi (Clark, 1940).

Se la produzione e l'offerta dei settori primario e secondario hanno come oggetto un bene, ovvero qualcosa di tangibile, la produzione e l'offerta del settore terziario riguarda un servizio, inteso come un'attività, una performance, una missione, insomma qualcosa di intangibile. E l'*output* tangibile o intangibile viene preso da molti autori come metro di classificazione tra imprese manifatturiere ed imprese di servizi (Berry, 1980; Fuchs, 1969; Rushton e Carson, 1987).

In realtà tale affermazione, essenzialmente corretta, è per certi aspetti generica: infatti, un bene o un servizio non è mai quantitativamente tutto tangibile o tutto intangibile. I caratteri tangibili ed intangibili variano in un continuum, ed è l'essenza qualitativa del mix dei due elementi che viene a definire un bene - nel caso in cui i caratteri tangibili siano preponderanti - o un servizio, nel caso opposto.

Anche per le imprese artigiane la distinzione fra imprese di servizi e imprese manifatturiere è evidente solamente ai due poli del continuum in cui si possono idealmente collocare le diverse imprese. Ad un estremo imprese quali barbiere, falegname, sarto, tassista, elettricista etc; all'altro, produttori di mobili, carpentieri metallici, stampatori di prodotti plastici etc.

Inoltre, ai nostri giorni, data l'eterogeneità del contesto economico e la progressiva scomparsa dei confini di settore tradizionalmente intesi (Porter, 1984), si sta assistendo ad una crescente *terziarizzazione* dell'impresa: alcune caratteristiche tradizionalmente tipiche delle imprese di servizi, quali l'attenzione alle esigenze del cliente, l'orientamento alla qualità, l'offerta di un prodotto-servizio composito, sono ormai prerogativa anche delle imprese industriali (Chase e Garvin, 1989).

Detto altrimenti, non è poi così importante e necessario arrivare ad una univoca definizione di impresa manifatturiera o di servizi, quanto di stabilire alcuni concetti fondamentali che permettano di inquadrare il contesto economico ed organizzativo in cui operano e si articolano le diverse imprese. In particolare, sembra ormai chiaramente emergere che la gestione e l'organizzazione di una impresa di servizi implicano delle modalità diverse rispetto alle imprese industriali in senso stretto (Vinelli, 1990).

L'impresa di servizi è *problem solving* poichè cerca di rispondere alle esigenze del mercato, offrendo dei servizi che risolvano, in modo completo e continuato le problematiche della clientela.

In tale contesto, il cliente viene ad assumere un ruolo centrale, orientando, personalizzando, e in alcuni casi, partecipando direttamente all'erogazione del servizio. Inoltre nella maggior parte dei casi, produzione ed erogazione / distribuzione tendono a coincidere, data l'impossibilità di ritardare nel tempo le consegne o immagazzinare qualcosa di intangibile. Per ultimo, l'impresa di servizi si distingue per l'estrema attenzione rivolta alle risorse umane in termini di professionalità dei ruoli, motivazione, formazione etc. Mancando la funzione di produzione manifatturiera, in quanto funzione portante, le risorse umane, a tutti i livelli, costituiscono il fattore fondamentale. In mancanza di macchine e capitale destinato alla produzione sono gli uomini la variabile critica che viene a qualificare l'impresa e a definirne le prestazioni.

#### 2. 4 LE IMPRESE ARTIGIANE E LE DIVERSE PROSPETTIVE DI ANALISI.

Diversi, e tutti scientificamente degni, sono gli *approcci* con cui si può cercare di analizzare il fenomeno "imprese artigiane": *giuridico, statistico, sociale, storico-geografico, economico-aziendale..* Necessariamente, ogni prospettiva offre una chiave di lettura del fenomeno che si basa sulle discipline e sulle teorie di supporto utilizzate, con obiettivi da perseguire e risultati da offrire fra loro complementari.

La pur difficile comprensione della realtà artigianale non può che essere il frutto delle integrazione delle diverse ottiche.

La prospettiva giuridica è tra le più interessanti; essa cerca di creare una tassonomia delle imprese artigiane, enucleandole dal resto delle imprese. Il documento di lavoro di riferimento, in questo campo, è la legge quadro sull'artigianato n.443 del 6 agosto 1985.

L'Italia è tra i pochi paesi ad avere disciplinato il comparto dell'artigianato con una normativa specifica. Precedentemente alla legge n. 433 del 1985, il riferimento era la legge n.860 del 1956.

La legge del 1956 prendeva in considerazione il lavoro artigianale, evidenziando i requisiti richiesti per l'esercizio della professione al titolare dell'impresa e le caratteristiche che l'impresa doveva avere per poter considerarsi artigiana.

Viceversa la legge del 1985 introduce delle modifiche sostanziali allo status di impresa artigiana, utilizzando come strumenti discriminanti essenzialmente il numero di addetti e la dimensione di impresa.

I limiti sono in particolare fissati dall'art n.4:

a) 22 dipendenti per le imprese che non lavorano in serie (compresi gli apprendisti);



- b) 12 dipendenti per le imprese che lavorano in serie (compresi gli apprendisti);
- c) 8 dipendenti per le imprese di trasporto (compresi gli apprendisti);
- d) 14 dipendenti per le imprese edili (compresi gli apprendisti);
- e) 40 dipendenti per le imprese la cui attività è rivolta alle lavorazioni artistiche, tradizionali e dell'abbigliamento su misura (compresi gli apprendisti).

Ampliamenti rispetto a questi limiti sono inoltre previsti nell'ultimo comma dell'art. 4 e all'art. 5, comma 5. Sempre l'art.5 dispone l'obbligatorietà dell'iscrizione all'albo provinciale delle imprese artigiane per tutte le imprese aventi requisiti di cui agli artt.2, 3 e 4, iscrizione che è costitutiva e condizione per la concessione delle agevolazioni spettanti a questa tipologia di imprese.

Con questa nuova regolamentazione "aumenta sensibilmente il numero degli addetti compatibile con la qualità artigiana dell'impresa, rendendo sempre più difficile l'individuazione del confine tra impresa artigiana e piccola impresa, lasciando ampi spazi alla discrezione dell'imprenditore sulla scelta d'isciversi all'Albo degli artigiani o al Registro delle imprese" (Roncaccioli, 1991).

In tal modo, come osserva Nicolini, "si ha in pratica l'inserimento dell'impresa artigiana nell'ambito dell'industria minore mediante l'accrescimento del personale dipendente, quasi che essa debba assumere la funzione di piccola industria di qualità " (Nicolini, 1988).

Inoltre il voler definire le imprese artigiane agendo solo sui parametri dimensionali fondati su grandezze come il numero degli addetti o sull'iscrizione all'albo, fa sì che possano essere considerate imprese artigiane imprese che nulla hanno a che fare con il concetto di artigiano, e al contrario vengano escluse imprese a tutti gli effetti artigiane solo perché superano i limiti occupazionali previsti.

Quanto appena affermato sottolinea la difficoltà, per non dire l'impossibilità, di definire da un punto di vista univoco che cosa si debba intendere con il concetto di artigianato e quale sia il "vero" spirito dell'artigianato.

La legge n. 443 ha, da un punto di vista giuridico, tentato di identificare lo spirito artigianale nella figura dell'imprenditore artigiano, stabilendo limiti precisi al suo ruolo e ai suoi compiti. Nell'art. 2 si legge che è imprenditore artigiano colui che:

- 1) organizza personalmente e professionalmente, un'attività economica rivolta alla produzione di beni o alla prestazione di servizi;

- 2) si assume tutti gli oneri e rischi inerenti alla direzione e gestione dell'azienda;

3) esercita l'attività in modo prevalente rispetto ad altre possibili attività economiche;

4) partecipa direttamente al lavoro, anche manuale, nel processo produttivo;

5) possiede la necessaria preparazione professionale, ove richiesta da specifiche leggi dello Stato.

L'incidenza del lavoro personale dell'imprenditore è una caratteristica essenziale della figura dell'artigiano. Come commenta Nicolini "l'impresa artigiana deve essere esercitata personalmente, il personale dipendente deve essere diretto personalmente; perché l'elemento dominante dell'organizzazione imprenditoriale, tale da imprimerle un'impronta caratteristica, è il lavoro personale dell'imprenditore". (Nicolini, 1988).

Dal carattere personale insito nella natura dell'impresa artigiana scaturisce il disposto dell'art. 3, comma 2, che esclude, tra le forme giuridiche possibili per le imprese artigiane, le società a responsabilità limitata, le società per azioni, le società in accomandita semplice e per azioni, tipologie caratterizzate dalla netta separazione della persona giuridica dell'ente con la persona dei soci.

Se è quindi vero che la legge n. 433 ha, da un lato, sancito l'importanza della figura dell'imprenditore e il suo indissolubile legame con l'impresa stessa, dall'altro, secondo alcuni autori, ha disperso il riferimento alla *natura artistica od usuale* della produzione o del servizio, introducendo la possibilità di produrre anche semilavorati e quindi ampliando sensibilmente la sfera d'azione, ricomprendendo ogni attività diversa dall'agricoltura e dal commercio

Per la prospettiva statistica, l'artigianato, considerato come una componente del tessuto produttivo di una determinata area, viene misurato sulla base di una rilevazione fondata su un insieme di criteri variamente predefiniti a seconda delle finalità e dell'impostazione dello studio. E così, infatti, che si rilevano la posizione assoluta e relativa dell'artigianato rispetto alle piccole, medie e grandi imprese operanti nei diversi settori produttivi di un determinato contesto territoriale.

Ai fini statistici è considerata impresa artigiana l'impresa di norma con forma giuridica individuale e avente una sola unità locale, che esplica un'attività produttiva di beni materiali o di prestazioni di servizi, di natura artistica o usuale ed il cui titolare accentra tutte le funzioni inerenti alla gestione impiegando la propria opera in modo continuativo nella lavorazione ed eventualmente nell'istruzione degli apprendisti, senza o con l'aiuto dei familiari e/o dei salariati in rapporto all'attività esercitata.

"Tale definizione, rispetto a quella giuridica, appare più completa e più tecnica poiché contiene degli aspetti tecnico-organizzativi, quali il ruolo e l'impiego del tempo dell'imprenditore, che servono per meglio individuare l'impresa artigiana. Si chiarisce meglio la partecipazione e la



professionalità dell'imprenditore artigiano: il lavoro dell'artigiano si deve esplicare sia manualmente e in modo continuativo nelle lavorazioni, sia nell'istruzione degli apprendisti, e nella trasmissione delle sue abilità tecniche.

La definizione statistica, anche se piú soddisfacente di quella giuridica non riesce però a definire la natura della produzione limitandosi a riprendere il concetto legislativo" (Roncaccioli, 1991).

In definitiva, entrambi gli approcci giuridico e statistico sono di tipo aggregato, e tendono ad oggettivizzare un fenomeno, le cui componenti soggettive -siano esse il territorio, la storia, la matrice imprenditoriale etc - sono d'altra parte fondamentali.

La prospettiva storico-geografica tende ad indagare la matrice culturale dell'artigianato nel suo processo di sviluppo storico nell'ambito di specifici territori. In questo senso, l'esperienza dell'artigianato in Italia è quanto mai ricca di esperienze diversificate altamente significative.

Il legame tra artigianato e territorio è piú forte nell'artigianato che nell'industria. Come ricordano alcuni autori "Vi è un periodo in cui tutto è artigiano. Tutti i processi di fabbricazione sono processi manuali, tutto ciò che viene fatto, a scopo utilitario o rituale o puramente decorativo è essenzialmente un oggetto d'artigianato" (Lucie-Smith, 1984).

«Il processo artigianale è assai meno immediato, meno semplice di quanto normalmente s'immagini. Esso ha impiegato molto tempo ad affermarsi ed è frutto della lenta e faticosa conquista, da parte dell'umanità intera, di due concetti organizzativi primordiali, ma allora - rivoluzionari:

la programmazione delle proprie attività: ci sono voluti millenni perché l'uomo imparasse - anche grazie all'alternarsi delle stagioni e alla diversificazione dei modi di essere - a programmare ciò che avrebbe fatto il giorno dopo, il mese dopo, l'anno dopo;

la ripetibilità delle operazioni e la correlativa specializzazione: l'artigiano nacque allorché gli uomini compresero che ogniqualvolta un individuo eseguiva sempre lo stesso lavoro - anziché adoperarsi tutti e ciascuno per eseguire qualsiasi tipo di lavoro - la ripetibilità delle operazioni gli permetteva di diventare talmente abile e rapido da poter produrre per sé e per gli altri.

Dalla piú remota antichità fino al XVII-XVIII secolo l'artigiano, con il suo modo di produrre, è rimasto l'unico operatore della produzione di merci, appunto denominate *manufatti*.

L'organizzazione della produzione artigianale faceva (e tuttora fa) perno sulle *botteghe*, nelle quali vengono addestrati altri individui che aiutano poi l'artigiano nella sua attività fino a quando anch'essi apriranno le loro botteghe. Con la delega dei lavori piú semplici agli apprendisti, entrò nel modo artigianale di produrre una prima parvenza di azione organizzativa della manifattura....

Le prime rilevanti modificazioni nei sistemi produttivi si ebbero a partire dal XVIII secolo, allorché -...- apparvero nuove forme, unanimamente ricondotte al dispiegarsi sinergico di diversi fattori, che hanno determinato dapprima un graduale salto di qualità nei processi produttivi e poi una vera e propria rivoluzione produttiva...

Certamente nella fase manifatturiera iniziale in cui avviene la concentrazione in un luogo - stabilimento, opificio, officina, factory - di più mestieri differenti si opera lo spezzettamento di quel corpo di conoscenze e di manualità proprie del singolo artigiano e si procede alla loro reciproca ricomposizione: tale *divisione* del lavoro significa una ridistribuzione frazionata di piccole operazioni a operai diversi che perdono gradualmente le loro abilità artigiane. Essa comporta anche una suddivisione degli utensili, che agli inizi tendono a moltiplicarsi nelle mani dei vari operai finché non si ricorre alla messa a punto delle macchine e all'uso produttivo dell'energia a vapore" (Panati, 1988).

Una riflessione sul territorio, in termini storico geografici, sembra essere quindi di fondamentale importanza per identificare i fattori che hanno favorito la nascita e lo sviluppo di attività artigiane. Una recente ricerca ha infatti dimostrato come l'artigianato, infatti, si contraddistingue per ridotti gradi di libertà localizzativa, scaturendo dalle scelte di un imprenditore intimamente legato al territorio nel quale risiede (FIV-CUOA, 1985).

Nei caratteri e nell'evoluzione dell'ambiente locale vanno, perciò, ricercati alcuni dei principali fattori di attivazione dell'imprenditorialità artigiana.

Parlando di imprenditorialità artigiana l'analisi non può non considerare gli aspetti sociali e aziendali del fenomeno. L'essenza dell'impresa artigiana è in questa prospettiva un tutt'uno con l'imprenditorialità individuale: "la fascinazione dell'oggetto artigianale deriva dal fatto che è passato per le mani di qualcuno che vi ha lasciato un segno del suo lavoro; è la fascinazione di ciò che è stato "creato", e che per questo è unico, dal momento che "il momento" della creazione è irripetibile" (Touring Club Italiano, 1987).

Detto altrimenti, "la manualità è una delle componenti di base che dà significato all'individualismo e non potrebbe essere diversamente poiché l'individualizzazione e la conseguente individualità dell'oggetto o del servizio esplicito trova la sua essenza intima nella tecnica delle mani, finalizzata ad aggiungere valore economico al bene" (Fiumara, 1986).

"L'oggetto artigianale esalta il concetto del "su misura" e acquista una propria individualità dovuta alle particolari abilità tecniche del lavoro artigianale, per cui la lavorazione è artigianale finché richiede l'uso di particolari tecniche che sottendono un intervento manuale e un contatto diretto da parte dell'esecutore, laddove invece l'industria si qualifica per un grado di standardizzazione dei processi e il prevalere degli elementi organizzativi" (Roncaccioli, 1991).

Tali affermazioni evidenziano alcuni punti - non certo univocamente determinati - degni di ulteriore riflessione.



In primo luogo, i concetti di *unicità* e di *personalizzazione*, e di *criticità delle risorse umane*, che caratterizzano l'impresa artigiana, sono i valori/gli obiettivi che l'attuale sistema economico e sociale sembra voler porre quali paradigmi di riferimento, sia sul lato dell'offerta che sul lato della domanda.

Sul lato dell'offerta, i sistemi produttivi industriali e le singole imprese, di qualsiasi dimensione esse siano, sembrano orientare i sistemi operativi verso produzioni sempre più personalizzate e di qualità. La produzione di massa - anche per i beni tradizionalmente industriali, quali automobili, elettronica etc. - sono entrate in crisi sotto la spinta delle crescenti evoluzioni del mercato.

Sul lato della domanda, infatti, le aspettative e bisogni dei consumatori sono oggi per prodotti personalizzati, progettati e realizzati su misura secondo le specifiche del cliente. In un contesto che esalta la segmentazione / differenziazione, la produzione industriale di massa sembra essere confinata ad un ruolo marginale a favore della più attuale produzione "snella" (Womack e al., 1991).

Inoltre nella produzione snella, le risorse umane, a tutti i livelli gerarchici e non solo a quelli direttivi, assumono un'importanza fondamentale al punto tale che l'azienda si identifica con le performance del personale. Le risorse umane, e non la tecnologia o i sistemi di gestione, sembrano essere la vera variabile critica su cui incidere per ottenere differenziali competitivi.

"Ciò significa che l'abilità manuale dell'artigiano è al centro dell'organizzazione della produzione artigianale, al di là della presenza di processi d'innovazione tecnologica più o meno intensi. Questo aspetto appare quindi come una peculiarità fondamentale dell'impresa artigiana, che ne accompagna la nascita e che è spesso presente in tutto il ciclo di vita dell'impresa, condizionandone pesantemente le modalità organizzative e le possibilità di successione e/o di continuità della stessa. In sostanza le modalità di nascita sono così strettamente legate alle esigenze individuali e alla pienezza della capacità lavorativa (Roncaccioli, 1991).

D'altra parte è ineludibile che alle affermazioni ora riportate se ne possono contrapporre altrettante uguali e contrarie.

Detto in altre parole, la realtà produttiva di molte imprese artigiane sembra smentire affermazioni secondo le quali "il processo produttivo di tipo industriale si basa "sulla sapienza tecnologica e scientifica dell'organizzazione" che può consentire la realizzazione di output più o meno standardizzati o, al contrario, più o meno personalizzati, in relazione ai gradi di flessibilità espressi, mentre il processo produttivo di tipo artigianale si basa sulla "sapienza manuale e progettuale dell'artigiano" in relazione alla quale si definisce il processo produttivo in un'organizzazione per mestiere" (Baccarani, Didonè, 1989).

Infatti, se è vero che "ciò che contraddistingue il modo industriale di produrre è la più o meno accentuata applicazione del principio di standardizzazione, nel quale si riconosce ogni attività rivolta ad eliminare le modalità meno convenienti di svolgere le operazioni, diminuendo altresì la varietà delle operazioni da compiere" (Panati, Golinelli, 1988), è

altrettanto vero che utilizzare il principio della standardizzazione per identificare la frontiera fra imprese artigiane ed imprese industriali è assai equivoco.

Questa stessa ricerca ha evidenziato come la realtà delle imprese artigiane comprenda una molteplicità di forme aziendali tra loro fortemente differenziate, sia per struttura organizzativa che per orientamento alla produzione. In particolare, molte delle imprese analizzate hanno mostrato una organizzazione della produzione, una standardizzazione dei processi produttivi e una dotazione del parco infratecnologico ritrovabili in piccole imprese industriali.

Volendo anticipare alcune considerazioni conclusive della ricerca, si potrebbe anzi affermare che l'evoluzione delle imprese artigiane manifatturiere verso modelli aziendali "più industriali" sembra rappresentare la condizione di sopravvivenza per le imprese in esame. Il percorso evolutivo richiesto alle imprese artigiane comporta una crescita complessiva in termini di imprenditorialità, di tipo gestionale, organizzativo e tecnico produttivo.

É evidente che tale processo implica un cambiamento culturale, sociale ed economico per l'impresa, ad integrare quelle caratteristiche di *sapienza manuale* e di *creatività* che, benchè fondamentali, sembrano non più essere fonti di vantaggio competitivo per le imprese artigiane operanti in alcuni settori.