



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**QUALI POSSIBILI RISPOSTE ALLA CRISI DELL'ARTIGIANATO NEL
SETTORE EDILE?**

Relatore:
Prof. Andrea Perna

Rapporto finale di:
Barbara Stuppini

Anno Accademico 2018\2019

INDICE

INTRODUZIONE.....	3
1. I DATI DEL SETTORE EDILE E LA SITUAZIONE ATTUALE NELLE MARCHE.....	4
1.1 LE IMPRESE NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI IN ITALIA.....	4
1.1.1 LA STRUTTURA DELL’OFFERTA PRODUTTIVA SETTORIALE E IL FATTURATO DELLE IMPRESE EDILI IN ITALIA E ALL’ESTERO.....	4
1.2 L’ANDAMENTO DEL SETTORE EDILE NELLE MARCHE.....	6
2. LA CRISI DEL SETTORE:UN FOCUS SULL’ARTIGIANATO.....	8
2.1 LA LUNGA CRISI DEL SETTORE.....	8
2.2 I SINTOMI DELLA CRISI NELLE IMPRESE.....	8
2.3 LA SITUAZIONE ATTUALE DELLE IMPRESE ARTIGIANE NEL SETTORE EDILE.....	9
2.4 LE CAUSE DELLA CRISI NELLE IMPRESE ARTIGIANE.....	10
2.5 GLI INDICATORI DELLA CRISI.....	11
2.6 LA RILEVANZA E GLI EFFETTI DI ALCUNI EVENTI INATTESI.....	13
2.7 LE DIVERSE FASI DEGENERATIVE NELLA VITA AZIENDALE.....	13
3. QUALI POSSIBILI RISPOSTE ALLA CRISI?.....	15
3.1 IL PROCESSO DI <i>TURNAROUND</i>	15
3.2 I PROCESSI INNOVATIVI.....	16
3.3 INVESTIRE SUL WEB E L’IMPORTANZA DI FARE RETE.....	17
3.4 LE TRE DIRETTRICI PER UNA POLITICA DI RILANCIO.....	19
3.5 ARTIGIANI ATTORI DELLA NUOVA INNOVAZIONE.....	21
3.6 L’IMPORTANZA DELLE COMPETENZE E DELLA GIUSTA STRATEGIA.....	22
3.7 IL RUOLO DELLA FINANZA E LE PREMESSE DELLA LEGGE DI BILANCIO 2019.....	24
OSSERVAZIONI FINALI.....	26
BIBLIOGRAFIA.....	27

INTRODUZIONE

L'obiettivo del lavoro è mostrare gli effetti che la crisi economica del 2008 sta provocando sul settore edile, concentrando l'attenzione sull'artigianato.

Dal 2008 al 2016, oltre 120mila imprese di costruzioni italiane sono scomparse dal mercato. Le perdite provocate dalla crisi, non solo hanno determinato un impoverimento economico del settore, ma anche delle competenze e risorse che sono alla base del vantaggio competitivo di queste imprese.

Nel primo capitolo si delineano i tratti fondamentali del settore edile, mediante una breve descrizione del tipo di imprese che lo costituiscono e della loro forma giuridica.

Dai dati è possibile comprendere che gran parte delle aziende hanno dimensioni molto ridotte, ma soprattutto è interessante porre l'attenzione su come, nonostante le tensioni internazionali, il sistema italiano delle costruzioni continui a crescere nei mercati di tutto il mondo, salvo in quello italiano.

Nel secondo capitolo l'intento è quello di mostrare, attraverso l'analisi dei dati, l'entità della crisi con una descrizione dei suoi principali indicatori e l'impatto che quest'ultima sta avendo sull'artigianato.

Se si considera l'impresa come un sistema dinamico e in continuo contatto con l'ambiente esterno, è inevitabile considerare che l'andamento negativo del settore si rifletta sulla situazione economica interna di tutte le aziende artigiane italiane.

Nonostante il quadro negativo sopra descritto, nell'ultimo capitolo si cerca di analizzare le possibili risposte alla crisi dell'artigianato, attraverso l'utilizzo di quattro mezzi: l'innovazione di prodotto e di processo, Internet, la formazione tecnico-professionale e la finanza.

Per quanto riguarda le innovazioni alcune realtà imprenditoriali, pur in un momento di crisi così forte, sono riuscite ad avviare processi di innovazione nel tentativo di rimanere competitive in un mercato caratterizzato da profondi cambiamenti. Si tratta di quasi 6.000 imprese che hanno svolto attività finalizzate all'introduzione di: innovazioni di prodotto, di processo, organizzative e di marketing nel periodo considerato.

Il secondo mezzo cioè Internet si può considerare come uno strumento strategico che possono utilizzare tutte le imprese. Oggi numerosi artigiani possono ricorrere alla rete aprendo pagine dedicate alla propria piccola impresa per promuovere i prodotti e spiegare la differenza attraverso foto o video su Youtube fra un prodotto fatto a regola d'arte e uno più ordinario.

In riferimento all'ambito scolastico, l'esperienza nello spazio del lavoro non può e non dovrebbe essere solo esecutiva, ovvero ripetizione di istruzioni apprese sui banchi, ma dovrebbe rappresentare una sfida intellettuale tanto quanto la lettura del libro e la revisione degli appunti. Su questo fronte le imprese anche medie e piccole, hanno bisogno di tempo per diventare "palestre" di sperimentazione in grado di coinvolgere attivamente i giovani.

Un ultimo aspetto trattato è sistema fiscale italiano che non considera la prospettiva di investire in chi genera ricchezza diffusa sul territorio, per questa ragione la finanza risulterebbe essere il maggior ostacolo alla crescita delle imprese artigiane.

Si dovrebbe, in conclusione, lavorare sulla costruzione di sistemi, anche a bassa formalizzazione, di collaborazione fra imprese del valore artigiano al fine di realizzare progetti d'internazionalizzazione, come ad esempio grandi commesse contract o l'apertura di nuovi spazi commerciali in zone strategiche.

CAPITOLO 1: I DATI DEL SETTORE EDILE E LA SITUAZIONE ATTUALE NELLE MARCHE.

1.1 LE IMPRESE NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI IN ITALIA

La fotografia del settore nel 2016 mostra circa 509mila imprese nel settore delle costruzioni, per lo più operanti nei lavori di costruzione specializzati (75,6%), piuttosto che nella costruzione di edifici (23%) e nell'ingegneria civile (1,3%). Si tratta di un'offerta molto frammentata: 312mila realtà, pari al 61,4% del totale, hanno un solo addetto. Il tessuto produttivo, nel corso degli anni, ha subito un forte ridimensionamento e continua a registrare riduzioni, sebbene l'intensità si stia riducendo. Nel 2016 il numero di imprese di costruzioni è diminuito dello 0,5% su base annua (ulteriori 2.700 imprese in meno sul mercato), alimentando il già gravissimo bilancio degli anni precedenti. Tra il 2008 e il 2016 oltre 120mila imprese di costruzioni sono scomparse dal mercato. Le imprese rimaste sul mercato sono più piccole rispetto al passato (2,6 addetti per impresa a fronte di una media di 3 addetti nel 2008) e, guardando al comparto di attività, si occupano meno di costruzioni di edifici (quota di mercato ridotta al 23% da oltre il 28% di otto anni prima), a vantaggio di alcuni segmenti di attività relativi ai lavori di costruzione specializzati (come l'installazione impianti). Le innovazioni nei processi produttivi e nei prodotti, accanto alle tecnologie digitali, costituiscono elementi fondamentali per adeguarsi ai cambiamenti di un mercato, sempre più, globale. Tutti i settori, e, dunque, anche le costruzioni, stanno gradualmente "sensibilizzandosi" a tali attività innovative, le quali si stanno radicando sempre più profondamente nei processi produttivi e nelle strategie aziendali¹.

1.1.1 LA STRUTTURA DELL'OFFERTA PRODUTTIVA SETTORIALE E IL FATTURATO DELLE IMPRESE EDILI IN ITALIA E ALL'ESTERO

Nel 2016, in Italia, risultano 508.696 imprese attive nel settore delle costruzioni, pari all'11,6% dell'intero sistema produttivo dell'industria e dei servizi. Più di tre quarti (il 75,6%, ovvero 385mila realtà su 509mila complessive), si occupano, in via prevalente, di lavori di costruzione specializzati. Il 23% (circa 117mila unità) opera nel comparto della costruzione di edifici e le restanti 6.600 imprese (l'1,3%) in ingegneria civile.

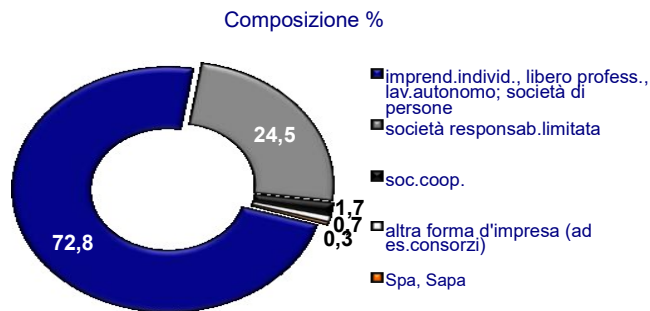
Le caratteristiche dimensionali delle imprese di costruzioni mostrano una polverizzazione molto pronunciata, con una massiccia presenza di realtà piccolissime: nel 2016, infatti, le imprese di costruzioni con un addetto, pari a 312mila imprese, rappresentano ben il 61,4% del totale.

Un'altra parte rilevante dell'offerta produttiva ricade nella fascia 2-9 addetti, che, con 177mila aziende incide per il 34,8. Le imprese medie (10-49 addetti) e grandi (50 addetti e oltre) operanti nel settore sono poco più di 19mila e rappresentano il restante 3,8%.

Per quanto riguarda la forma giuridica delle imprese, il settore si presenta organizzato per il 72,8% in ditte individuali o società di persone e per il 24,5% in società a responsabilità limitata. Le società cooperative incidono per l'1,7%, mentre le altre forme di imprese (ad esempio i consorzi) pesano per lo 0,7%. Le società per azioni e in accomandita per azioni hanno un peso dello 0,3%.

¹ La fonte dei dati riportati è: Ance Edilizia Marche 2019.

Forma giuridica	_numero
imprenditore individuale, libero professionista, lavoratore autonomo	309.280
società in nome collettivo	40.962
società in accomandita semplice	20.106
altra società di persone diversa da snc e sas	201
società per azioni, società in accomandita per azioni	1.587
società a responsabilità limitata	124.455
società cooperativa sociale	304
società cooperativa esclusa società cooperativa sociale	8.160
altra forma d'impresa	3.641
TOTALE	508.696



*sono comprese le imprese di installazione impianti.
Elaborazione Ance su dati Istat

L'analisi delle imprese di costruzioni per classi di fatturato, evidenzia come il settore sia prevalentemente caratterizzato da realtà produttive con volumi d'affari ridotti. Nel 2016, infatti, il 90,1% delle imprese di costruzioni, ovvero 458mila realtà che assorbono il 57% degli addetti, ha un fatturato inferiore ai 500mila euro. Circa 26mila imprese (il 5,2%) hanno un giro d'affari compreso tra i 500mila euro e il milione di euro, mentre il 2,7% e l'1,4% si collocano, rispettivamente, nelle fasce 1-2 e 2-5 mln euro. Le imprese con un fatturato più elevato (5- 20mln euro e oltre 20mln euro) hanno quote inferiori al punto percentuale.

In base ai dati Ance, per il tredicesimo anno consecutivo, il sistema italiano delle costruzioni continua a crescere sui mercati di tutto il mondo, nonostante le tensioni internazionali e le difficoltà del mercato delle opere pubbliche italiano, stagnante da ormai più di dieci anni. Rispetto al 2008, il fatturato estero delle Top 35 imprese di costruzioni attive all'estero è più che raddoppiato, passando dai 6,5 miliardi di 10 anni fa agli attuali 14,3 miliardi (+122,7% come crescita cumulata, +9,3% come crescita media annua). Sul mercato domestico, invece, le imprese del campione hanno registrato una diminuzione del 26,2% nel periodo 2008-2017: è come se ogni anno il fatturato fosse diminuito del 3,3%. Questa forte decrescita è la "naturale" conseguenza di oltre un decennio di mancati investimenti in infrastrutture, sia per lo sviluppo di nuovi sistemi infrastrutturali, che per la manutenzione di quelli esistenti. Il 2017 è stato un altro anno negativo per la componente nazionale (-4,4% rispetto al 2016) mentre l'estero è cresciuto dell'1,9%².

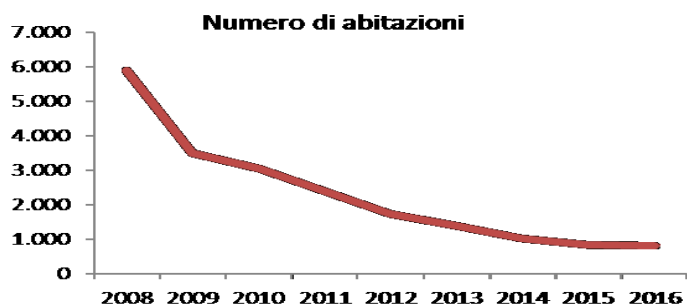
Andare all'estero rappresenta un mezzo per riuscire a fronteggiare la crisi in Italia anche per PMI però è importante ricordare come sostiene Biancofiore³ che "internazionalizzazione significa però, in primis, mantenere una forte base in Italia, altrimenti diventiamo imprese estere. E' fondamentale che il mercato interno riparta perché al nostro Paese il mondo delle costruzioni serve".

² Fonte dei dati riportati è: Ance Estratto dall'Osservatorio Congiunturale sull'Industria nelle Costruzioni 2019

³ Michela Biancofiore (Bolzano, 28 dicembre 1970) è una politica italiana. Deputata, è stata Sottosegretario di Stato con delega alla Pubblica amministrazione e la semplificazione, nel Governo Letta.

1.2 L'ANDAMENTO DEL SETTORE EDILE NELLE MARCHE

L'andamento dei permessi per costruire è in calo, seppur in misura minore rispetto all'anno precedente, per il settore dell'edilizia residenziale. Nel 2016 sono stati rilasciati permessi di costruire per 803 nuove abitazioni che rispetto ai 5.906 del 2008 costituiscono una riduzione dell'86 %.



Il rilascio dei titoli abitativi per costruire nelle Marche, per la nuova edilizia non residenziale comprensiva degli ampliamenti dei fabbricati preesistenti, nel settore dell'industria e dell'artigianato al 2016 rappresenta la maggiore quota (44,2%), seguito da quello dell'agricoltura (39,4%).

La superficie della nuova edilizia non residenziale comprensiva degli ampliamenti registra un aumento rispetto al 2015 del 25,6%. La volumetria invece si è ridotta dell'1,4%. La crisi dell'edilizia nelle Marche è evidenziata dal crollo verticale delle autorizzazioni a costruire rispetto agli anni prima della crisi.

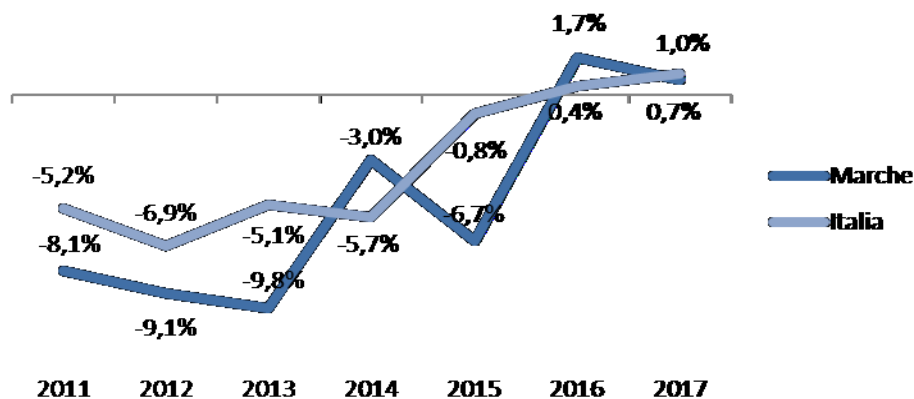
Il calo dei permessi raggiunge il 78,07% se si raffrontano i dati del 2005 con quelli del 2012 (Fonte Istat -Sole 24 ore). Un trend peggiore della media italiana che si ferma al 70,5%.

Le imprese presenti sul territorio marchigiano, nel 2016 sono 125.861 per un totale di 427.163 addetti. Il maggior numero di imprese (circa il 75 per cento) è impiegato nei servizi, cui corrispondono il 57 per cento di addetti (il 30 per cento nel commercio, trasporto e alberghi).

Nell'industria in senso stretto sono presenti le imprese mediamente più grandi: al 13 per cento di imprese nell'industria in senso stretto sul totale delle imprese, corrisponde il 35 per cento del totale degli addetti. Il settore delle costruzioni con 14.919 imprese rappresenta il 12 % del totale delle imprese, con l'8 % di addetti.

Nel 2017, per le Marche, la quota di valore aggiunto nelle costruzioni, il linea con il dato Italiano, misura il 4,7%, equivalente a 1.735 milioni di euro a prezzi correnti. L'andamento del valore aggiunto nel settore delle costruzioni, misurato come variazione percentuale rispetto all'anno precedente segna una crescita dello 0,7% nel 2017. Di minore intensità rispetto alla crescita dell'1,7% registrata nel 2016.

ANDAMENTO VALORE AGGIUNTO NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI:



L'analisi dell'andamento delle compravendite nel dettaglio delle regioni italiane (condotta dall'Osservatorio del Mercato Immobiliare) mostra una ripresa generalizzata, con tassi che sono lievemente negativi solo in Umbria e nelle Marche.

Nelle Marche negli anni della crisi, si sono persi quasi la metà dei posti di lavoro in edilizia, il che significa oltre 13 mila addetti, con 3 mila aziende che hanno cessato l'attività⁴. Sempre nella regione, la media delle ore mensili lavorate in edilizia si attesta intorno a 110.

5 miliardi di investimenti pubblici in opere infrastrutturali, stanziati negli ultimi anni non si sono mai tramutati in cantieri per problemi amministrativi, burocratici e per problemi delle aziende vincitrici degli appalti.

L'edilizia è stata colpita da una vera e propria ondata di crisi con più di 12.000 posti di lavoro persi in sette anni che rappresentano il 50% degli addetti rispetto agli anni che precedevano la recessione⁵.

La provincia di Pesaro infatti ha subito un calo del 83,8%, seguita da Ancona dove i permessi diminuiscono dell'82% ed Ascoli Piceno che registra una contrazione del 81,4%. Solo la provincia di Macerata si attesta sotto la media nazionale con un calo del 65,1%⁶.

Da recenti indagini si può notare come il settore continui a perdere imprese ed addetti. È un segno evidente di un settore produttivo che sta scomparendo, in cui si sta verificando una forte flessione occupazionale accompagnata da preoccupanti processi di precarizzazione del lavoro e da indizi crescenti di lavoro irregolare.

Per riuscire a risollevarsi secondo Giacchetti la priorità va data alla ristrutturazione e alla riqualificazione energetica degli edifici facendo in modo che gli stessi Comuni possano prevedere delle forme di agevolazioni ulteriori⁷.

⁴ Questo è quanto emerso dal dibattito al congresso regionale della Fillea Cigl, che si è svolto a Pretare, frazione di Arquata del Tronto (Ascoli Piceno). La Fillea conta 8530 iscritti e tutela i lavoratori dell'edilizia, del legno e delle cave. La gran parte degli iscritti è concentrata nel Pesarese.

⁵ Parole enunciate da Massimo Giacchetti segretario generale della Filca CSL Marche.

⁶ Dati rilevati da CISL Marche.

⁷ La fonte dei dati sull'edilizia nelle Marche è: Regione Marche P.F. Performance e Sistema Statistico Dirigente: Stefania Baldassari Elaborazione dati: Sergio Carabellese

CAPITOLO 2: LA CRISI DEL SETTORE EDILE: UN FOCUS SULL'ARTIGIANATO.

2.1 LA CRISI DEL SETTORE

Dal 2008 al 2017 sono oltre 3,4 milioni i posti di lavoro persi nel settore delle costruzioni a livello europeo, di cui 539 mila solo in Italia. E mentre gli altri Paesi dell'area euro hanno visto, dopo la crisi, un aumento degli occupati nel settore edile, l'Italia ha continuato a perdere posti di lavoro registrando un esiguo aumento di 5 mila unità nel 2017.

La flessione di mezzo milioni di occupati ha coinvolto principalmente i lavoratori italiani (-498 mila), specie i più giovani, allo stesso tempo il lavoro irregolare nel settore è passato dall'11,4% del 2008 al 15,8% del 2016, rendendo l'edilizia il secondo settore produttivo, dopo quello agricolo, con il più alto livello di irregolarità.

A causare il crollo dei posti di lavoro è la flessione degli investimenti: negli anni presi in considerazione si registra una diminuzione di oltre 70 miliardi di euro, di cui 65 solo nel comparto delle costruzioni⁸.

La ripresa incompiuta dell'Italia, infatti, può essere attribuita principalmente ad investimenti insufficienti: la quota di PIL persa durante i nove anni di recessione economica è pari complessivamente a 8,1 punti percentuali.

Dal report elaborato dall'Osservatorio di Categoria si osserva che a subire la contrazione più pesante, pari al 51,3%, sono gli investimenti per la realizzazione di nuove costruzioni, di opere pubbliche e di edilizia non residenziale privata.

Nonostante il rallentamento della tendenza negativa evidenziato nel 2016, il bilancio complessivo delle imprese uscite dal mercato dall'inizio della crisi rimane elevatissimo: tra il 2008 e il 2016, infatti, in Italia sono scomparse più di 120 mila imprese di costruzioni.

2.2 I SINTOMI DELLA CRISI NELLE IMPRESE

L'impresa, nel corso della propria attività, può trovarsi ad affrontare periodi di difficoltà, anche molto intensi e tali da comportare il rischio della sua dissoluzione e scomparsa dal mercato. Si tratta evidentemente di condizioni patologiche di funzionamento che mettono in seria criticità la stessa condizione della sopravvivenza aziendale. Le manifestazioni evidenti di questa crisi possono caratterizzarsi in modi molto diversi ed essere riconducibili a difficoltà dei seguenti ordini.

1) Economico: Esse possono essere riferite al conseguimento di livelli di profittabilità insoddisfacenti, se non addirittura di perdite economiche accumulate in più esercizi consecutivi.

2) Finanziario: Tali criticità possono essere dovute, ad esempio, all'esistenza di elevati livelli di indebitamento oppure a una sua composizione in termini di scadenze non adeguate in rapporto agli investimenti complessivi. Il conseguente peso degli oneri finanziari può, tra l'altro, avere effetti negativi sui livelli di redditività finali conseguiti o sulla capacità di effettuare nuovi investimenti tecnologici.

3) Competitivo: Si pensi ad esempio, alle situazioni di contrazione della numerosità dei clienti, del fatturato totale, della quota di mercato oppure a bassi livelli di *customer satisfaction*.

4) Organizzativo: In queste situazioni le competenze manageriali possono non risultare adeguate rispetto alle esigenze strategiche e i lavoratori possono manifestare livelli di demotivazione tali da compromettere gli standard attesi di produttività.

⁸ Dati ottenuti da: Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro nel report "Edilizia, una crisi inarrestabile" sugli effetti della crisi nel settore edile negli anni 2008-2018

- 5) Proprietario: Coloro che hanno sottoscritto il capitale sociale dell'impresa possono ostacolare ulteriori processi di ricapitalizzazione, visto l'insoddisfacente livello dei pay off e i maggiori livelli di rischio percepito, rallentando o inibendo, di fatto, il perseguimento di strategie risoltrici della stessa crisi aziendale.
- 6) Sociale: Con la crisi d'impresa, lavoratori, fornitori o altri soggetti possono trovarsi a subire situazioni di disagio. In effetti, alcuni lavoratori possono essere licenziati oppure possono vedere diminuito il proprio monte di ore, con conseguente riduzione dei livelli retributivi. Alcuni possono subire la contrazione degli ordini di lavorazione, del livello di *pricing* pattuito originariamente, oppure un allungamento dei tempi di pagamento. Le banche che hanno erogato il credito possono riscontrare un aumento delle difficoltà nella riscossione dei rimborsi programmati.
- 7) Reputazionale: Un'impresa durante la fase di crisi, può compromettere la sua reputazione verso una molteplicità di stakeholder, con una conseguente perdita di autorevolezza e di interlocuzione efficace con numerosi soggetti esterni.

2.3 LA SITUAZIONE ATTUALE DELLE IMPRESE ARTIGIANE NEL SETTORE EDILE.

A rilevare l'impatto della crisi sulle imprese artigiane è un rapporto di Confartigianato presentato in occasione dell'assemblea di Anaepa Confartigianato Edilizia, guidata dal presidente Arnaldo Redaelli.

Dal rapporto emerge un quadro contrassegnato da segni negativi per quanto riguarda le imprese e l'occupazione: il numero di aziende di costruzioni è sceso dell'1,4% e gli occupati hanno visto una diminuzione dell'1,2%.

A soffrire sono state le imprese artigiane, in forte diminuzione sono anche i finanziamenti alle imprese di costruzioni e il credito erogato ai piccoli imprenditori è in flessione.

A peggiorare la situazione della liquidità delle imprese sono i ritardi di pagamento da parte della pubblica amministrazione e la flessione dello stock di mutui alle famiglie per l'acquisto di abitazioni.

fortemente preoccupati per le imprese che non vedono uscita dalla crisi. Proprio di fronte a questa situazione, sarebbe necessario puntare sull'attività di ristrutturazione, l'unica che al momento garantisce la sopravvivenza del settore.

È indispensabile rendere stabili e permanenti gli incentivi fiscali, che consentono di: rilanciare le imprese di costruzioni, riqualificare il patrimonio immobiliare, risparmio ed efficientamento energetico e difesa dell'ambiente ed emersione di attività irregolari⁹.

La scomparsa di 116 aziende artigiane non può che allarmare. In un quadro economico generalizzato questa cifra evidenzia la presenza di un buco nero in uno dei settori trainanti del territorio. La crisi è evidente, basti pensare che negli ultimi sette anni c'è stata una riduzione delle imprese artigiane del 20%¹⁰. Un tempo esisteva una commissione provinciale artigianato che aveva il merito di monitorare costantemente l'andamento del comparto, ma oggi ne esiste solo uno a livello regionale che però non risulterebbe altrettanto efficace.

L'andamento economico degli ultimi anni, considerando i dati rilevati, sarebbe la causa principale di ciò che si sta attualmente vivendo. La realtà in cui si lavora inoltre è sempre più costituita da una burocrazia estenuante che rappresenta solo una minima parte di ciò che attende un artigiano qualora decidesse di far partire un'attività.

⁹ Pensiero espresso da Arnaldo Redaelli, presidente di Anaepa Confartigianato Edilizia.

¹⁰ Dati espressi dal direttore di CNA di Como Alberto Bergna.

È una strada piena di ostacoli che purtroppo sempre più spesso si rivelano per molti imprenditori insuperabili. Troppo poco si è fatto e si fa per queste aziende, che spesso sono lasciate al loro destino e che in tempi di crisi non possono godere di tutele e di sostegni.

Sono emersi dei dati preoccupanti forniti da Unioncamere e InfoCamere; negli ultimi cinque anni, tra il 2013 e il 2018, quasi 100mila operatori hanno dovuto chiudere le proprie imprese ed il segmento più colpito è quello dell'edilizia in genere, con pesanti riflessi sulle costruzioni e sulle ristrutturazioni¹¹.

2.4 LE CAUSE DELLA CRISI NELLE IMPRESE ARTIGIANE

Il tema delle cause della crisi appare caratterizzato da un quadro bipartito, i due capisaldi principali sono i fattori interni da un lato e i fattori esterni dall'altro.

Bisogna partire dal presupposto che qualsiasi tipo di impresa benché sia un'entità distinta e capace di autogenerarsi autonomamente, non vive isolata ma sorge e si sviluppa da un lato per effetto dei processi interni con i quali vengono fatti interagire gli elementi quali-quantitativi che ne compongono la struttura umana, tecnico-finanziaria ed organizzativa, ma dall'altro, anche grazie alle relazioni che l'azienda stessa pone in essere con i soggetti ed organismi interni.

In particolare, quest'ultimo aspetto permette di identificare l'azienda come un sistema aperto proprio in virtù delle relazioni che essa intrattiene con l'ambiente. Più precisamente, si può definire *aperto* un sistema che ha con l'ambiente esterno continui scambi di energia, materia e informazioni.

Si può osservare con riferimento all'azienda che il significato del vocabolo aperto è da intendersi in senso relativo, infatti le imprese in quanto organizzazioni sociali non sono mai completamente chiuse o aperte. Ciò significa che l'impresa è aperta agli inputs, rispondendo così solo in parte a tutte le influenze e sollecitazioni ambientali¹².

In un contesto dinamico e fortemente competitivo come quello attuale, la tensione verso la sopravvivenza, tipica di ogni entità vitale¹³, conduce pertanto ad attribuire rilevanza non solo all'adeguatezza e alla coerenza della configurazione strutturale con le finalità da raggiungere, bensì anche al governo dell'apertura del sistema, che mira a consentire all'azienda di co-evolvere con l'ambiente di riferimento e di migliorare le proprie posizioni competitive.

Da quanto precedentemente affermato, ne consegue che ogni organismo d'impresa, per il suo stesso carattere funzionale, per le molte relazioni che stringono la vita dell'impresa e per i molteplici rapporti con altre aziende e ad altri enti sociali, non potrebbe nemmeno concepirsi, nel suo continuo trasmutarsi, se non si avvertissero gli stretti e mutevoli vincoli che lo inseriscono all'interno dell'ambiente¹⁴.

Pertanto l'ambiente nel quale opera la piccola impresa si presenta in modo articolato soprattutto per le caratteristiche esposte in precedenza e questo va ad influire negativamente sulle condizioni interne delle imprese stesse; sia perché l'ambiente generale nel quale è inserita è in crisi e sia perché l'ambiente specifico costituito dal settore e dai mercati specifici dell'azienda stessa sono in rapido declino.

Per i motivi esposti, è inevitabile la situazione di instabilità delle imprese artigiane che fanno fatica a sopravvivere e a risollevarsi dalla crisi.

¹¹ Dati forniti da Unioncamere e InfoCamere.

¹² Brusa L. Strutture organizzative d'impresa, Giuffrè 1979, p.11 Cfr. Ferrero G, Impresa e management 2ed., Giuffrè Milano, 1987, p.127

¹³ Golinelli G.M., GATTI M., L'impresa come sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici, ISTEEL, Milano, 2002.

¹⁴ ZAPPA G., Le produzioni nell'economia delle imprese, op.cit., p.72.

Considerando un altro importante aspetto che causa la crisi di numerose PMI, Andrea Farinet (2016) sottolinea che la crisi non deriva solo da un cambiamento esterno in quanto tale, ma da una inadeguatezza dei soggetti che di fronte alla variazione del contesto rivelano la loro disfunzionalità, optando per una riproduzione conservativa della realtà esistenti, ed è questo il principale fattore di crisi delle imprese artigiane.

In altri termini, i fattori eccedenti, invece che essere sperimentati nella ricerca dell'innovazione e del vantaggio concorrenziale, vengono depotenziati nel riprodurre staticamente la stessa offerta¹⁵.

È stata empiricamente provata una tendenza, nelle prime fasi del declino, ad attribuire i problemi a cause esterne, cioè al di là del controllo del piccolo artigiano, o comunque a fattori reversibili o transitori.

L'argomento è stato analizzato anche da studiosi delle scienze psicologiche, che hanno individuato in molti imprenditori la *self-serving attribution*¹⁶. Tutto ciò non permette di intervenire anticipatamente sulle cause della crisi ed inoltre non consente ai piccoli imprenditori di formare competenze manageriali e di business che potrebbero consentire la sopravvivenza dell'impresa nel medio-lungo termine.

Le piccole imprese possiedono quella struttura organizzativa definita elementare, questa risulta costituita da due livelli: il primo è l'imprenditore e il secondo i lavoratori che si occupano solo di svolgere attività operative- esecutive. Il piccolo artigiano accentra nelle sue mani il potere decisionale e coordina il personale mediante una supervisione diretta. Il momento della successione è fondamentale per assicurare la continuità e lo sviluppo dell'impresa e va seguito nei minimi dettagli senza forzare i figli a diventare imprenditori se hanno altri interessi.

Questa semplice struttura pone subito in evidenza le problematiche ad essa connesse, dovute al fatto che l'artigiano pone attenzione solo sul processo produttivo e sul coordinamento del lavoro ma non sviluppando nessuna competenza manageriale e alcuna strategia di business, rende il futuro della sua impresa precario e incerto, visto che l'ambiente attuale è sempre più competitivo e complesso¹⁷.

2.5 GLI INDICATORI DELLA CRISI

Si osserva preliminarmente come sia ormai acquisita una fondamentale distinzione sotto il profilo della severità della crisi:

- 1) **performance inadeguata:** in tal caso i vari indicatori si basano sulla comparazione tra la performance attuale e quella storica dell'impresa.
- 2) **performance in declino:** in tal caso la comparazione avviene confrontando la performance dell'impresa con quella media di settore.

Altra osservazione è che il peggioramento della performance, per essere considerato rilevante, deve perdurare per un determinato lasso temporale: due anni di performance inadeguate, nella maggior parte degli studi, appaiono sufficienti a determinare la necessità di un *TURNAROUND*. Il declino, comunque misurato, mostra una durata dai tre ai cinque anni, normalmente senza interruzioni.

La prima delle tre *turnaround situation* collocata nella categoria performance inadeguata va sotto il nome di performance sotto la media. In tali casi si realizza un risanamento a partire da una mediocrità competitiva e non da una severa crisi, visto che l'obiettivo è un semplice miglioramento della redditività (*sharpbending*).

¹⁵A. Farinet Lo sviluppo come fattore di crisi dell'impresa industriale, in Finanza, Marketing e Produzione III, pagg 108-109.

¹⁶G. Bradley, <<Self-serving in the attribution process: a re-examination of the fact or fiction question>>, in Journal of Personality and Social Psychology, XXXVI(1978).

¹⁷S. Silvestrelli e Aldo Bellagamba, Fattori di competitività dell'impresa industriale, Giappichelli Editore, Torino, 2017.

Il *trigger* è la constatazione di un tasso di redditività, comunque misurato¹⁸, cronicamente al di sotto della media di settore o dell'economia nazionale.

Il *benchmark* più efficace è stato originariamente proposto da Pant (2017), che utilizza l'ultimo quartile di settore (in termini di ROA). In linea di principio, tuttavia, occorrerebbe utilizzare indicatori selettivi in funzione delle caratteristiche del settore di appartenenza.

La seconda tipologia di performance inadeguata riguarda il declino della quota di mercato. Come per il caso precedente, anche il declino della quota va misurato in termini relativi e spesso risulta difficile comprendere le reali cause dell'andamento. Si tenga presente che imprese che stanno perdendo redditività possono o meno subire una perdita di quota e viceversa.

In ogni caso, essendo la quota di mercato un parametro altamente volatile, il declino deve protrarsi per almeno 3\4 anni, al fine di depurare la misurazione dalle fluttuazioni di breve durata. Il risanamento dovrà avere come risultato naturale del ripristino dei livelli precedenti; come per la fase di declino, anche per quella di recupero occorrerà prolungare la comparazione con i concorrenti per non meno di 4 anni.

Infine la terza categoria, prende il nome di rendimento inadeguato di attività¹⁹. È stato osservato che, in assenza di un declino di vendite e/o di redditività, l'impresa può non apparire in pericolo, mentre in realtà può scontare un inefficiente rendimento dell'attivo; ciò nel lungo periodo potrebbe minare la competitività.

In genere, imprese con problemi di rendimento dell'attivo, se non necessariamente subiscono un declino della redditività, presentano tuttavia un tasso di crescita delle attività superiore a quello del reddito, il che è indice di inefficienze operative, da ciò deriva una diminuzione degli utili misurato in relazione al tasso di crescita dell'impresa²⁰. Il declino o l'inadeguatezza del rendimento dell'attivo va misurato lungo un periodo di alcuni anni. Un *turnaround* di successo, richiede un recupero dell'efficienza mediante di almeno tre o quattro anni per imprese che invertono una fase di lieve declino, non meno di quattro anni per imprese che migliorano una performance inadeguata²¹.

Ovviamente per concludere le considerazioni effettuate bisogna considerare l'ambiente esterno che fa sì che le variabili economiche mutino in modo continuo, ed è per questo motivo che si presentano scenari nuovi ed alterazioni imprevedute dei quadri competitivi, capaci di dispiegare effetti differenti secondo il contesto Paese ed il settore, ovvero il raggruppamento competitivo in cui si opera.

Infine con riferimento al tema della tutela delle competenze chiave nei periodi di *financial distress*, circa un ventennio di studi dimostra che i primi interventi di risanamento perseguono piani di *downsizing* non selettivi, generando fenomeni di *adverse selection* nel personale in uscita, per cui le risorse con competenze spendibili sul mercato finiscono rapidamente fuori dal controllo aziendale con risultati non necessariamente positivi sul proseguimento del risanamento.

¹⁸Generalmente gli studi hanno impiegato indicatori quali:reddito netto attualizzato,il ROI,la quota di mercato o il leverage.

¹⁹L.Guatri,Crisi e risanamento delle imprese,Giuffrè,Milano,1986.

²⁰ Gli indici più utilizzati sono Roi,Roa,fatturato per addetto

²¹ J.Winn<< Performance measures for corporate decline and turnaround>> in Journal of General Management,II,1993,pag.55.

2.6 LA RILEVANZA E GLI EFFETTI DI ALCUNI EVENTI INATTESI

Sicca (1995), ha osservato che anche nei *turnaround* è la minaccia di estinzione a costituire la molla per avviare il processo di cambiamento²² ed è proprio per questo motivo che si sta configurando una nuova figura dell'artigiano cioè un artigiano innovativo e tecnologico.

In breve l'evento scatenante va considerato un elemento cruciale nel binomio crisi-risanamento poiché in mancanza di eventi scatenanti molte imprese rischiano di trasformarsi in organismi passivi: agiscono ignorando la crescente necessità di un cambiamento fino a che falliscono.

Secondo tale prospettiva, il vero e proprio rischio di bancarotta è solo una delle possibili forme in cui si presenta il *trigger*.

Dalle analisi empiriche, i *trigger* più comunemente individuati sono i seguenti: la crisi, l'insoddisfazione di attori esterni dominanti che impongono il cambiamento, la percezione di nuove minacce\opportunità e la minaccia o la realizzazione di un *take-over*.

Nella maggioranza dei casi le imprese optano per adattamenti incrementali piuttosto che per cambiamenti radicali in modo che il ritorno al core-business, attraverso la dismissione dei business deboli, si deliniva come sentiero strategico preferenziale.

Su tali basi gli autori distinguono il *turnaround* dallo *sharpbending* per il fatto che generalmente il primo avviene quando la performance è già in allarmante declino, il secondo quando si punta a scongiurare il declino in anticipo.

In sintesi, ciò che è comune a tutti i processi è la necessità di un *trigger*, peraltro, risulta empiricamente provato che la crisi della performance è il *trigger* ideale, per scatenare un *turnaround* (<<l'evento scatenante è un'imprescindibile esigenza: se non c'è occorre crearlo>>²³).

Un ultimo aspetto da considerare, in relazione al *trigger event*, è stato messo in evidenza da Gopinath (2018), secondo il quale l'evento scatenante può considerarsi l'elemento centrale di una fase preparatoria al cambiamento, il cui esito condiziona il processo.

In conclusione è proprio la crisi che stanno vivendo gli artigiani del settore edile ad innescare quel processo di cambiamento e innovazione che potrebbe spingerli verso la ripresa economica.

2.7 LE DIVERSE FASI DEGENERATIVE NELLA VITA AZIENDALE

Questa dinamica degenerativa si caratterizza per diverse fasi temporali, opportunamente distinguibili, e ciascuna di esse caratterizzata da possibili interventi di *turnaround* assai differenti tra loro.

1 Declino: In questa fase operano essenzialmente una o poche cause, facilmente rilevabili e analizzabili, che tendono a generare condizioni di lieve peggioramento di taluni indicatori aziendali. Ci sono dunque alcuni sintomi di difficoltà ma, proprio per la loro limitata intensità, gli organi di governo dell'impresa possono sottovalutarli e non apprestare opportune azioni di intervento. In realtà una strategia di *turnaround* e di risanamento durante questa fase potrebbe mostrare un'elevata efficacia, dovendo fronteggiare l'operare di solo pochi fattori, piuttosto isolabili e di scarsa gravità.

²² L.Sicca,F.Izzo La gestione dei processi di turnaround,ESI,Napoli,1995,pag 127.

²³ L.Sicca,F.Izzo La gestione di processi di turnaround ,ESI,Napoli,1995.

2 Crisi in senso proprio: Si tratta di una fase in cui vi sono manifestazioni evidenti di difficoltà. Più fattori, tra loro interdipendenti, hanno generato uno stato patologico grave che si riflette su diversi piani di analisi, da quelli economici e finanziari a quelli organizzativi, di governane, reputazionali e sociali. Si registrano, infatti diminuzioni sostanziali della redditività e del fatturato, nonché problematiche di accesso al credito e di produttività complessiva. Le strategie di *turnarond* implementate in questa fase richiedono operazioni straordinarie particolarmente impegnative. Tutti gli stakeholder dell'impresa risentono, in una certa misura degli effetti di queste strategie. In questa fase vi è una strutturale carenza di risorse sulle quali poter fare affidamento per uscire dalla crisi.

3 Insolvenza: Se lo stato di crisi in senso proprio di protrae e le eventuali strategie di *turnaround* non manifestano una particolare efficacia, l'impresa può arrivare a evidenziare un'incapacità di pagare regolarmente i propri debiti. In questa situazione emergenziale, la patologia è così forte che solo specifiche strategie di *turnaround*, capaci di mobilitare tutti i creditori e di giungere a una soluzione extragiudiziale fondata su accordi privatistici finalizzati alla ristrutturazione del debito, può offrire la possibilità di un'inversione di tendenza. In alcuni casi, la sopravvivenza dell'impresa può essere garantita solamente dall'ingresso di un nuovo soggetto disponibile a conferire capitali finanziari addizionali, rafforzando la componente del capitale di rischio, oltretché ad apportare nuove competenze manageriali.

4 Dissesto: Se lo stato di insolvenza diviene strutturale e generalizzato, ossia l'impresa non riesce più a fronteggiare nessuno dei propri impegni pregressi di pagamento, inevitabilmente si manifesta il dissesto dell'impresa, ovvero la sua cessazione con la liquidazione di tutto il suo patrimonio, al fine di soddisfare i suoi legittimi creditori.

CAPITOLO 3: QUALI POSSIBILI RISPOSTE ALLA CRISI?

3.1 IL PROCESSO DI TURNAROUND

I nuovi studi riconoscono la seguente impostazione, oggi “*communis opinio*” quindi il processo di *turnaround* si compone di :

1) **retrenchment**²⁴: è il primo step per un'impresa in declino la quale intraprenda un *turnaround*. Il retrenchment non si esaurisce in azioni operative, è una fase strutturale del recupero integrata con la successiva fase di rilancio. Tale stadio ha come obiettivo la stabilizzazione del declino e la generazione di ricavi; a tal fine si sollecita la riduzione dei costi e delle attività. Se lo stato di equilibrio finanziario indica il rischio di insolvenza, allora la riduzione dei costi dovrebbe essere accompagnata da una riduzione delle attività. Tali interventi esercitano un impatto operativo, incidendo sull'efficienza e sui flussi di cassa a breve, ma presentano altresì una valenza strategica, in quanto consentono di invertire la tendenza negativa in atto e gettare le basi per il successivo rilancio.

2) **recovery**: la seconda fase di cambiamento strategico prende il via quando l'impresa ha raggiunto una sufficiente stabilità, potendosi così dedicare all'implementazione di una strategia di lungo termine, per mezzo di nuovi investimenti volti a migliorare l'efficienza nelle attuali combinazioni prodotto\mercato, oppure con l'introduzione nuovi prodotti o con l'entrata in nuovi mercati.

Al fine di colmare questa distanza tra la teoria, che enfatizza il ruolo del cambiamento strategico, e l'evidenza empirica , che pare ridimensionarlo, ricerche sul campo ad ampio raggio offrono conclusioni interessanti.

I dati empirici suggeriscono elementi e precise relazioni causali che influenzano i caratteri del cambiamento strategico, poiché è stato rilevato che la portata di tale fase, in un risanamento di successo varia in funzione di due fattori:

1)**la necessità dell'impresa in declino di implementare un cambiamento strategico per recuperare la competitività**: questa è influenzata da: il livello del declino, l'indice di sviluppo del settore e il peso di eventi esterni positivi.

2)**la capacità di implementare il cambiamento: tale capacità è correlata a: la disponibilità di risorse scarse (per cui nella misura in cui risorse finanziarie, umane e di fiducia possono essere impiegate) e i fattori aziendali (diversificazione e dimensione sono i più rilevanti).**

²⁴Fondamentale D.Robbins,J.Pierce<<turnaround:retrenchment and recovery>>,in Strategic,Management Journal,VIII,1992.

3.2 I PROCESSI INNOVATIVI

Come detto in precedenza, la crisi ha fortemente inciso sul tessuto produttivo del settore delle costruzioni, determinando l'uscita dal mercato di 121mila imprese tra il 2008 e il 2016.

Tuttavia alcune realtà imprenditoriali, pur in un momento di crisi così forte, sono riuscite ad avviare processi di innovazione nel tentativo di rimanere competitive in un mercato caratterizzato da profondi cambiamenti.

Si tratta di quasi 6.000 imprese che hanno svolto attività finalizzate all'introduzione di: innovazioni di prodotto, di processo, organizzative e di marketing nel periodo considerato.

LE IMPRESE NEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI

IMPRESE DI COSTRUZIONI CON ALMENO 10 ADDETTI CHE HANNO SVOLTO ATTIVITA' INNOVATIVE NEL TRIENNIO 2014-2016	
Processi innovativi	Imprese (numero) % su tot. imprese di costruzioni >=10 addetti
Attività innovative (processo o prodotto o organizzative o di marketing)	5.923 30,8%
di cui: innovazioni di prodotto o processo	3.757 19,5%

Per innovazione di prodotto s'intende la creazione di un nuovo prodotto o il miglioramento di uno già presente, di cui vengono modificate alcune caratteristiche e/o prestazioni tecnico-funzionali²⁵. L'innovazione di processo è lo sviluppo di un nuovo processo produttivo o il miglioramento di un processo già in uso, diretto a ridurre i costi o ad elevare la qualità dei prodotti²⁶.

L'80,7% delle imprese ha dichiarato di aver sviluppato l'innovazione di prodotto / processo al proprio interno, quasi il 40% avvalendosi della collaborazione di altri soggetti. Per un 22% l'innovazione è stata realizzata partendo da una già sviluppata da altri soggetti in precedenza, mentre per il 15,8% è stata adottata un'innovazione "esterna".

Per quanto riguarda l'innovazione di tipo organizzativo o di marketing a livello organizzativo, quelle più frequenti riguardano nuovi metodi di organizzazione del lavoro, adottate da quasi il 70% delle imprese di costruzioni con almeno 10 addetti che hanno dichiarato di aver introdotto tale tipologia di innovazione²⁷.

Circa il 30% ha inserito nuove pratiche di organizzazione aziendale, mentre il 36,7% ha puntato su nuove strategie nelle relazioni pubbliche.

²⁵ Sergio Silvestrelli e Aldo Bellagamba Fattori di competitività dell'impresa industriale, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017.

²⁶ Sergio Silvestrelli e Aldo Bellagamba Fattori di competitività dell'impresa industriale, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017.

²⁷ La fonte dei dati riportati è Ance Edilizia Marche 2019.

La spesa per innovazione nel settore delle costruzioni è destinata prevalentemente: all'acquisto di macchinari, attrezzature, software, che sono finalizzati all'innovazione (43,2%) e ad investimenti in ricerca e sviluppo(31,2%). Un'altra quota rilevante, pari al 21,6%, è rappresentata da risorse destinate ad altre attività innovative, come ad esempio la formazione del personale per l'introduzione di innovazioni, studi di fattibilità o attività di verifiche o collaudo. Incidenze più ridotte si riscontrano, infine, per gli investimenti destinati alla acquisizione di conoscenza da altri soggetti (1,5%) o alla progettazione tecnica e estetica di nuovi prodotti e servizi (2,4%).

Nel triennio considerato, il 23,3% delle imprese di costruzioni con almeno 10 addetti ha dichiarato di aver beneficiato di incentivi pubblici per introdurre innovazioni di prodotto/processo. Tale sostegno proviene per quasi il 50% dalle amministrazioni locali, per un 40% dallo stato centrale e per il restante 10% dall'Unione europea.

A livello settoriale, l'industria in senso stretto rimane il comparto che più frequentemente utilizza il sostegno pubblico, con una quota di imprese beneficiarie che raggiunge il 39,1%.

3.3 INVESTIRE SUL WEB E L'IMPORTANZA DI FARE RETE.

Oggi numerosi artigiani possono ricorrere alla rete aprendo pagine dedicate alla propria piccola impresa per promuovere i prodotti e spiegare la differenza attraverso foto o video su Youtube fra un prodotto fatto a regola d'arte e uno più ordinario. Per capire il potere di internet, è possibile citare l'esempio di Filippo quando ha deciso di entrare nell'azienda Bertosalotti.

Filippo ha scommesso subito sulla possibilità di caricare online dei brevi video, all'inizio erano molto rudimentali fatti per intenderci con il telefono cellulare. Quando il canale Youtube ha iniziato a prendere consistenza, i video con l'hashtag **#perchéBerto** si sono fatti decisamente più raffinati e curati: affrontano temi diversi, dall'utilizzo delle molle coniche alle scelte dei materiali.

Questi brevi video rappresentano un piccolo compendio di cultura manifatturiera ad uso di un cliente che vuole capire cos'è e com'è fatto un divano. Quando il cliente capisce cosa c'è dietro alla manifattura del divano è pronto per riconoscere un valore aggiunto a una produzione personalizzata e su misura.

I video promossi sul sito bertosalotti.it sono stati un enorme successo visto il budget con cui l'azienda ha deciso di innovare il progetto. Ad oggi i visitatori del canale Youtube sono stati circa un milione e mezzo.

I risultati dal punto di vista economico, sono stati sorprendenti, in dieci anni il fatturato di Bertosalotti è quadruplicato. Oggi il 20% del fatturato è orientato all'estero, in alcuni casi in paesi impegnativi come Russia e Ucraina²⁸.

Il successo di Bertosalotti e di altri artigiani (operanti anche nel settore edile), che hanno investito sul web per raccontare il proprio lavoro e la propria specificità è legato a un trend di grande portata.

In questi anni la rete è diventata lo spazio dove le persone cercano prodotti particolari di qualsiasi categoria, le statistiche infatti lo dimostrano. Le persone oggi si informano online prima di acquistare ciò che cercano, assumono informazioni online anche mentre sono nel punto vendita e commentano online la qualità di ciò che hanno acquistato.

²⁸Esempio tratto da Stefano Micelli, Fare è Innovare casa editrice il Mulino, Bologna, 2016.

La ricerca di informazioni ex-ante è particolarmente rilevante soprattutto per quanto riguarda i prodotti italiani: secondo google le ricerche online hanno registrato un'impennata di richieste legate al prodotto made in Italy a conferma che il mondo è sempre più curioso e attratto dalle qualità del nostro prodotto.

Come spiega Chris Anderson (2012), ex direttore di Wired, nei mercati tradizionali, i vincoli imposti dalla distribuzione hanno messo fuori gioco una serie di piccoli produttori di nicchia che non potevano accedere al consumatore, gli spazi fisici e i costi di gestione del commercio al dettaglio hanno favorito solo quei produttori che potevano garantire determinati volumi di vendita, escludendo operatori di taglia inferiore che non potevano garantire ex ante una redditività sufficiente, ma la rete avrebbe trasformato le regole della distribuzione perché in rete c'è spazio per tutti.

Chris Anderson afferma che il consumatore oggi tende a esplorare di più: in alcuni casi fa da sé grazie ai motori di ricerca, in altri è guidato dalle indicazioni offerte dai portali dell'e-commerce che segnalano con diligenza prodotti simili a quelli che stiamo cercando.

Grazie alla rete, una serie di produttori che non avrebbero avuto accesso al mercato tradizionale possono contare su una domanda difficile da trovare ma più affine alle richieste dei consumatori, tutto questo a condizione che i produttori più piccoli sappiano raccontarsi, produrre contenuti online, presidiare le parole chiave sui motori di ricerca e occupare con perseveranza i social network.

Per farsi spazio nella rete è necessario trovare e valorizzare una propria specificità. Le modalità tecnologiche con cui prende forma il racconto online di un'impresa possono essere molto diverse fra loro, dai video da caricare su piattaforme come Youtube e Facebook, ai blog che ripercorrono giorno per giorno le attività di un'impresa.

In realtà la sfida della crescita richiede un salto di qualità gestionale, richiede cioè che vecchi e giovani artigiani si facciano carico di organizzare questo patrimonio di capacità in modo da tradurre il suo potenziale in valore economico.

Perché ciò avvenga sarebbe necessario connettere professionalità e competenze fino ad oggi separate: è fondamentale connettere l'esperto del web con il produttore di infissi, il gestore di comunità online con il produttore di mobili, si tratta di connettere fra loro mondi che in passato si sono parlati poco, e che spesso hanno coltivato sospetti reciproci, e di far emergere le loro complementarità mettendo a punto formule efficaci di cooperazione²⁹.

Difficile immaginare che realtà di taglia piccola e media possono far fronte alle sfide prima prese in esame crescendo per linee interne e integrando al proprio interno saperi e profili professionali così diversi. Meglio puntare su relazioni stabili fra partner che portano avanti percorsi complementari, organizzando una collaborazione su una prospettiva di medio termine.

La legislazione di questi anni ha incentivato la creazione di reti fra piccole e medie imprese attraverso strumenti che danno visibilità e qualità a queste partnership: in molti casi queste reti formali hanno ottenuto risultati positivi significativi.

Nel corso degli anni 90 le grandi imprese hanno rivoluzionato i loro modelli organizzativi grazie all'utilizzo dei sistemi di gestione integrata (Erp) che hanno permesso la trasformazione di strutture burocratiche rigide secondo una logica di funzionamento per processi.

²⁹Stefano Micelli Fare è innovare, il Mulino, Bologna, 2016.

Oggi queste reti di piccole e medie imprese hanno bisogno di infrastrutture tecnologiche equivalenti dal punto di vista funzionale: ci sarebbe bisogno di un'informatica capace di accompagnare nuovi modelli di collaborazione fra realtà che hanno caratteristiche specifiche sia dal punto di vista organizzativo che culturale. La diffusione di servizi cloud e l'importanza crescente dei dispositivi mobili sono fattori che hanno contribuito a sviluppare nuove applicazioni più vicine ai modelli d'uso tipici di questi utilizzatori.

È auspicabile che una generazione di startup tecnologiche prenda seriamente in considerazione la specificità di questo mercato, immaginando di proporre la lezione italiana in altri contesti a scala internazionale.

3.4 LE TRE DIRETTRICI PER UNA POLITICA DI RILANCIO

Importante da capire è come impostare una politica che sostenga il lavoro artigiano e contribuisca alla competitività delle imprese sul fronte del design e dell'innovazione tecnologica.

L'obiettivo è quello di pensare a ciò che siamo soliti chiamare politica industriale attraverso una ridefinizione e un rilancio del lavoro artigiano immaginato come il fattore in grado di fare la differenza.

Questo lavoro si sofferma su tre aspetti cruciali per il futuro del fare artigiano: il tema dell'educazione e formazione del capitale umano, il tema del sostegno all'internazionalizzazione e il nodo dell'urbanistica e del ritorno del lavoro artigiano in città.

1) **Una scuola un grado di promuovere una cultura tecnica:** Le riforme scolastiche non hanno attribuito importanza al tema della formazione tecnico-professionale, per almeno due decenni, in particolare dagli anni 90 in poi, si è diffusa la convinzione che il futuro del lavoro fosse legato a competenze distinte dalle conoscenze tecniche.

La crisi finanziaria del 2008 ha costretto l'Italia e tutte le economie sviluppate a riflettere sul futuro del lavoro. Dopo anni di delocalizzazione, si è cominciato a riflettere sull'importanza di mantenere alcuni processi produttivi sul territorio nazionale.

Modelli educativi come quello tedesco centrato sul valore di una continua alternanza fra scuola e lavoro, sono ritornati "*in auge*".

In un volume dedicato al confronto tra modelli educativi in campo tecnico-professionale, Vladi Finotto (2016) ha messo in evidenza tre lezioni che oggi l'Italia dovrebbe studiare da vicino se vuole rilanciare una vera e propria cultura tecnica e un saper fare consapevole fra i giovani³⁰. La prima riguarda la possibilità di agganciare in maniera strutturata mondo della scuola e mondo delle imprese.

Il tema, spiega Finotto, è più complicato di quanto viene presentato. Il modello duale diventa davvero virtuoso quando lo studente è impegnato a imparare sia a scuola e sia in azienda. L'esperienza nello spazio del lavoro non può e non dovrebbe essere solo esecutiva, ovvero ripetizione di istruzioni apprese sui banchi, ma dovrebbe rappresentare una sfida intellettuale tanto quanto la lettura del libro e la revisione degli appunti. Su questo fronte le imprese anche medie e piccole, hanno bisogno di tempo per diventare "palestre" di sperimentazione in grado di coinvolgere attivamente i giovani.

³⁰Esempio tratto da Stefano Micelli Fare è innovare, il Mulino, Bologna, 2016

Una seconda lezione, caratteristica dell'esperienza danese, riguarda il superamento della tradizionale didattica disciplinare. In Danimarca, diversamente da quanto succede in Italia, gli studenti che si avvicinano ai saperi tecnico-professionali costruiscono il loro sapere a partire da problemi complessi che la classe risolve attingendo da discipline diverse (*PROBLEM BASED LEARNING*). Questo impianto solo adesso sta conoscendo una diffusione nelle scuole di molti paesi.

La terza lezione riguarda la possibilità di organizzare in modo nuovo e personalizzato i curricula scolastici in modo da favorire l'apprendimento di conoscenze e competenze sulla base di inclinazioni e passioni che possono emergere in fasi diverse della vita.

Tutti questi stimoli hanno innescato un cambiamento nel modello educativo nazionale. In Italia oggi si guarda con attenzione diversa alla diffusione della cultura tecnica e alla costruzione di un rapporto cooperativo con le imprese.

2) una nuova fase di internazionalizzazione: Il sito www.eccellenzeindigitale.it³¹ è stato lanciato da google nel 2013. Promosso e sviluppato in collaborazione con Union-camere nazionale, propone una serie di contenuti destinati alle piccole e piccolissime imprese che desiderano trovare una loro visibilità a livello internazionale sfruttando i canali di comunicazione di tipo digitale, lo spazio online offre servizi diversi.

Una sezione è dedicata alla formazione: è possibile ascoltare dalla viva voce di artigiani che hanno avuto successo grazie al web una serie di indicazioni su come proiettare la propria storia e il proprio prodotto oltre i confini nazionali, un'altra sezione consente di passare rapidamente in rassegna le Camere di commercio che ospitano i digitalizzatori che accompagnano le imprese in questo percorso di scoperta della rete. Altre sezioni offrono vere e proprie guide dedicate all'attrattività di alcuni mercati.

Il presupposto su cui poggia l'intero progetto è che la rete costituisce un'opportunità strategica per la crescita e la proiezione internazionale della piccola impresa che ha nel lavoro artigiano il suo aspetto più caratteristico.

È plausibile come dicono Google e Unioncamere, che artigiani come Mobili Avenanti³² (azienda artigiana fra Pesaro e Urbino) possano ambire al mercato globale tramite le possibilità offerte dal web.

Molte piccole realtà legate al lavoro artigiano hanno provato a uscire dai confini nazionali ma hanno trovato difficoltà e ostacoli che non hanno consentito loro di crescere in maniera adeguata.

Una spiegazione a questo tipo di dinamica è collegata proprio alla scarsa diffusione del web e del commercio elettronico presso questo genere di operatori. Solitamente, le imprese italiane hanno poca dimestichezza con l'e-commerce: i dati Eurostat parlano di una percentuale di imprese italiane sopra i 10 addetti che sviluppa il commercio elettronico molto contenuta: 5%.

Quindi bisogna spingere su progetti di internazionalizzazione dell'artigianalità italiana promuovendo una nuova leva di giovani ad affiancare imprenditori "in là con l'età". Questa è un'opportunità economica per far crescere export e fatturato delle imprese ed è anche un modo per riconciliare generazioni diverse che hanno avuto scarsa attenzione l'una verso l'altra.

3) un nuovo legame tra cultura e sviluppo urbano: A pochi metri da Place de la Bastille, in pieno centro di Parigi, è possibile visitare un piccolo palazzo che ospita gli Ateliers de Paris, uno spazio che accoglie un gruppo di giovani artigiani selezionati dalla municipalità di Parigi che qui muovono i primi passi della propria carriera³³. L'obiettivo della municipalità di Parigi è stato quello di contribuire a riportare al centro della città mestieri e attività che i giovani svolgevano in forma isolata in tutta la città.

³¹Esempio tratto da Stefano Micelli, *Fare è innovare*, il Mulino, Bologna, 2016.

³²Esempio tratto da Stefano Micelli, *Fare è innovare*, il Mulino, Bologna, 2016.

³³Esempio tratto da Stefano Micelli, *Fare è innovare*, il Mulino, Bologna, 2016.

Qualcosa di simile è quanto è successo a Milano, dove l'amministrazione comunale ha favorito la creazione di spazi per attività legate al design e alla produzione culturale: l'area ex Ansaldo vicino a via Tortona ospita oggi attività economiche non molto diverse da quelle che sono ospitate nel Faubourg Saint Antoine. Esperienze simili, anche se con connotazioni diverse sono state avviate a Verona e a Ferrara.

In alcuni casi sono state le municipalità a farsi carico dei progetti, in altri casi sono state associazioni di cittadini o gruppi di piccole imprese a garantire la fattibilità economica di queste iniziative, denominatore comune alla grande maggioranza di questi progetti è la volontà di mescolare ingredienti che un tempo venivano raramente accostati.

Cultura, artigianato e nuove tecnologie si stanno rivelando complementari, molte attività artigiane hanno scelto di rimanere nei centri storici delle città con un profilo basso visto che la loro permanenza viene guardata spesso con perplessità, per ovviare a questo deficit di visibilità e di legittimità sono nate diverse iniziative, spesso da soggetti privati. La fondazione Cologni, ad esempio ha realizzato una guida per accompagnare i turisti a visitare le botteghe più esclusive d'Italia.

Così gli artigiani che operano nelle città italiane diventano motore di crescita del *Made in Italy* e partecipano a un nuovo modo di presentare la nostra cultura

I ritardi nella digitalizzazione dell'Italia hanno soprattutto a che fare con scelte culturali, organizzative e politiche che hanno preferito imitare senza successo modelli d'importazione piuttosto che guardare alle potenzialità d'innovazione del Paese e delle sue imprese, in particolare quelle a valore ARTIGIANO.

3.5 ARTIGIANI ATTORI DELLA NUOVA INNOVAZIONE

Al di là dei numeri, il concetto che suggerisce ottimistica attenzione alle capacità delle imprese italiane del valore artigiano più dinamiche di partecipare da protagoniste al discorso sull'innovazione e sui nuovi mercati è quello di personalizzazione.

Il combinato disposto di ragioni tecnologiche evidenti e ragioni di psicologia dei consumi ha fatto sì che il mercato dei prodotti e dei servizi in luogo di prodotti predefiniti presenti sempre più piattaforme personalizzabili, vale per la manifattura digitale (le stampanti 3D) che consentono a determinate condizioni di produrre pezzi unici a costi sostenibili, vale per l'immobilità edilizia dove si incontrano tecnologie che abbassano i costi di personalizzazione e un gusto dei clienti sempre più orientato a prodotti da sentire come propri e in cui riconoscersi.

La cultura produttiva italiana ha sempre espresso, indipendentemente dalle dimensioni, un valore artigiano che si esprime nell'attenzione ai dettagli e nella flessibilità di realizzazione dei prodotti.

L'obiettivo è portare la tradizione italiana della personalizzazione nel futuro e nel mondo grazie a un uso accorto delle tecnologie digitali.

Per riuscire a vincere questa sfida sarebbe necessario considerare questi tre punti fondamentali:

1) innovare con la bellezza: vi sono mercati B2B nei quali le imprese italiane mantengono un vantaggio competitivo nella capacità di rispondere velocemente a problemi complessi con soluzioni eleganti e non standard, dove altre culture produttive più legate alla standardizzazione annasperebbero.

Il paese ha di fronte a sé una prospettiva enorme che non possiamo perdere: mettere insieme la nuova rivoluzione digitale con la sapienza artigiana del fare prodotti personalizzati.

Si potrebbe pensare che questa nuova rivoluzione spiazzi in modo inesorabile il saper fare artigiano italiano, in realtà è esattamente il contrario: quanto più questa tecnologia si affermerà, tanto più il modo di produrre e consumare aprirà per i nostri operatori opportunità enormi. Si può e si deve managerializzare di più le imprese, accrescere la visione e la capacità di gestire problemi complessi, renderle più aperte alla collaborazione e più in grado di aggredire nuovi mercati ma sempre all'interno di confini che ne preservino intatte unicità e capacità di creare valore.

2) comprendere e comunicare il senso : il migliore esempio di operazione politico culturale per comunicare al grande pubblico il senso e l'amore per i prodotti artigianali è la campagna CITIZENS OF CRAFT condotta dal Canadian Crafts Federation³⁴, l'associazione che riunisce gli artigiani canadesi.

Condotta attraverso i nuovi media, la campagna affronta senza reticenze la massificazione indotta dai prodotti industriali a cui opporre un consumo libero di prodotti emotivamente e culturalmente connessi con i consumatori.

Il manifesto dei Citizens of Craft lo spiega chiaramente in un decalogo:

<<non sei un lemming, amiamo ciò che è unico e duraturo, gli oggetti dovrebbero coabitare con noi, non imporsi, credi nella tecnologia delle 10 dita, una misura non è adatta a tutti, niente è più nuovo della tradizione, non tutto può essere fatto con la medesima forma>>.

3) capire e presidiare il mercato e le sue code lunghe: la caduta dei consumi interni, l'allungamento delle filiere di subfornitura e l'avvento del sesto continente del mercato digitale hanno profondamente modificato il perimetro del mercato per qualunque impresa, anche le più piccole.

Come sovente accade nei cambi di paradigma questa realtà può generare smarrimento e confusione ma apre anche nuove opportunità.

Nella capacità di cogliere queste opportunità offrendo nuovi prodotti ed esperienze si concretizzerebbe il maggior potenziale del valore artigiano per il futuro.

La tecnologia consente oggi a imprese anche molto piccole di offrire sul mercato globale i propri prodotti e servizi a costi finanziari e organizzativi sostenibili anche per le piccole imprese artigiane.

L'offerta dei prodotti della coda lunga dovrebbe essere organizzata e aggiornata: le imprese hanno bisogno di mettersi in rete e costruire piattaforme per raggiungere i clienti ovunque essi siano con prodotti e servizi customizzati.

3.6 L'IMPORTANZA DELLE COMPETENZE E DELLA GIUSTA STRATEGIA

Da quando le app, le skill e gli assistenti virtuali sono entrati a far parte della quotidianità si è manifestata una diversa familiarità dell'utilizzo nei contesti professionali.

Questo conduce ad un ulteriore cambiamento, la nascita di nuove qualifiche mentre quelle esistenti verranno ampiamente modificate con l'introduzione di nuovi sistemi e metodi e ciò riguarderà ogni figura professionale: falegnami, muratori, elettricisti ecc. ed ogni ambito di applicazione.

Sarà necessario far sì che le persone siano in grado di progettare e sviluppare sistemi e applicazioni di IA, anche in diretta e profonda collaborazione con la ricerca e i grandi operatori della tecnologia.

Allo stesso modo sarà importante sviluppare le capacità necessarie all'interazione tra esseri umani e IA, che diventeranno sempre più complesse in virtù della possibilità di toccare il linguaggio, la gestualità, il corpo, le emozioni e le tante altre dimensioni espressive dell'umanità.

Il consolidamento delle competenze risulta pertanto cruciale per allinearsi ai grandi cambiamenti tecnologici e socio-economici a cui il mondo sta andando incontro, nell'ottica di riuscire a preparare giovani generazioni, ma anche gli adulti a cogliere future sfide.

Diversi sono gli ambiti su cui si potrebbe agire: quello, più specifico, dalla formazione di imprenditori ed artigiani, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta, quello più generalista, ma non meno importante, dell'alfabetizzazione di tutti al pieno utilizzo dei servizi digitali, e quello più avanzato della preparazione specialistica e trans-disciplinare.

È importante aiutare le persone a comprendere cosa sia l'Intelligenza Artificiale, quali benefici può concretamente apportare e quali rischi comporta, per consentire loro di utilizzare al meglio i servizi offerti, infondendo nell'immaginario un approccio positivo e ottimistico ed evitando il rifiuto di ciò che è sconosciuto. Inoltre, poiché la relazione con l'IA avviene in buona parte per mezzo di interfacce naturali come ad esempio: il parlato, il testo scritto e i gesti; sarebbe necessario "alfabetizzare" l'artigiano con l'obiettivo di ridurre il gap di accesso a tali tecnologie.

Allo stato attuale, e probabilmente ancora per molti anni, l'Intelligenza Artificiale sarà in grado di svolgere compiti piuttosto semplici.

³⁴Stefano Micelli, Fare è innovare, il Mulino, Bologna, 2016.

Per quanto riguarda il terzo ambito, quello della preparazione specialistica per gli artigiani che intendono lavorare nel mondo dell'IA, sarebbe importante privilegiare una formazione in contesti multidisciplinari, fornendo loro quelle competenze che sono fondamentali per comprendere pienamente il significato delle soluzioni che verranno di volta in volta sviluppate e che saranno destinate ad avere impatti sulla vita delle persone.

Da un punto di vista formativo, indipendentemente dal livello scolastico, l'integrazione dell'IA nei programmi di apprendimento può contribuire ad aumentare le capacità umane, supportando il *decision making* e favorendo la possibilità di dedicarsi ad attività più specialistiche o maggiormente creative.

Man mano che gli algoritmi di intelligenza artificiale diventano più intelligenti attraverso l'auto apprendimento, per i Data Scientist diventerà sempre più difficile comprendere come i programmi di AI siano giunti a conclusioni o abbiano preso decisioni specifiche.

Il rischio è quindi di perdere il controllo dell'intelligenza artificiale, una risposta a questo problema potrebbe essere l'uso della tecnologia *blockchain*³⁵. L'uso della tecnologia *blockchain* consente registrazioni immutabili di tutti i dati, di tutte le variabili e di tutti i processi utilizzati dalle intelligenze artificiali per arrivare alle loro conclusioni. Ed è esattamente ciò che serve controllare in modo semplice l'intero processo dell'IA quindi la blockchain crea fiducia nelle conclusioni tratte dai programmi di intelligenza artificiale.

Sarebbe importante scrivere il proprio modello di business con il Business Model Canvas che è uno strumento strategico da non confondere con il *business plan*. Si presenta sotto forma di schema grafico ed è fondamentale per sviluppare nuovi modelli di business o a perfezionare quelli già esistenti.

Il modello di business si può definire come la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. Un'impresa crea valore per i suoi clienti quando riesce a soddisfare un bisogno, riesce a realizzare un desiderio o trova la soluzione ad un problema³⁶.

Sfruttando la logica del pensiero visivo, il Business Model Canvas aiuta a creare e descrivere qualsiasi modello di business con semplicità. Grazie all'intuizione di Alexander Osterwalder (il suo ideatore) questo modello ha rivoluzionato il modo di rappresentare un modello di business.

Mediante questo modello è possibile incorporare tutte le funzioni aziendali e creare tra loro le relazioni necessarie che alla fine determineranno il valore aggiunto. Per sfruttare il business model bisogna prendere in considerazione gli elementi costitutivi di un'impresa, ovvero:

- 1) La Clientela: descrive i differenti gruppi di persone ai quali l'azienda si rivolge.
- 2) *Value Proposition*: ovvero il valore aggiunto per i diversi segmenti di clientela.
- 3) I canali di distribuzione: viene descritto come l'azienda raggiunge un determinato segmento di clientela per presentargli la sua proposta di valore.
- 4) Relazioni con la clientela: viene descritto il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clientela.
- 5) Flusso di ricavi: viene descritto il flusso dei ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti\servizi a un segmento di clientela.
- 6) Le risorse umane necessarie per lo sviluppo: racchiude gli assets strategici di cui un'azienda deve disporre per dare vita al proprio modello di business.
- 7) Le attività chiave: ovvero le attività che devono essere svolte per far funzionare il modello di business.
- 8) I partner chiave: ovvero la rete di fornitori e partners necessari al funzionamento del modello di business aziendale.
- 9) I costi: vengono definiti i costi che l'azienda dovrà sostenere.

I vantaggi di questo modello sono diversi, si tratta di uno strumento completo, in quanto raggruppa tutti gli elementi costitutivi dell'impresa e inoltre: è immediato, è orientato al risultato e necessita di un lavoro in team per la sua realizzazione permettendo in questo modo di ridurre i conflitti interni.

Il business Model Canvas ha rivoluzionato l'operatività di tutte le aziende nella elaborazione di un modello di business in una pagina.

Tuttavia nonostante i vantaggi, il modello non permette di cogliere i cambiamenti e il dinamismo dell'ambiente esterno che risultano fondamentali per la sopravvivenza di un'impresa³⁷.

³⁵ Giuseppe Dipalma ,Come facilitare l'innovazione,Artigiani in cloud,Amazon Fulfillment,Poland.

³⁶ Pensiero tratto dalla lezione di Economia e Gestione delle imprese del professore Andrea Perna.

³⁷ Esempio tratto dalla lezione di Economia e Gestione delle imprese di Andrea Perna

3.7 IL RUOLO DELLA FINANZA E LE PREMESSE DELLA LEGGE DI BILANCIO 2019

La finanza è il maggior ostacolo insieme alle competenze alla crescita delle imprese artigiane.

La finanza bancaria dovrebbe tornare a finanziare le esigenze correnti e gli investimenti necessari delle imprese, riuscendo a recuperare la capacità di leggere la bontà dei progetti oltre al merito di credito.

Le banche non dovrebbero finanziare le start up, perché l'eccessiva dipendenza del mercato italiano delle start up dal capitale di debito è uno dei principali indicatori della sua debolezza e incapacità di muovere la struttura profonda del sistema economico.

La responsabilità non è tanto delle start up quanto di un sistema della finanza che non riesce a ritrarre le proprie aspettative oltre tassi di ritorno da bolla speculativa e di un sistema del risparmio privato che non considera la prospettiva di investire in chi genera ricchezza diffusa sul territorio.

Le piccole imprese artigiane avrebbero bisogno di un sistema della finanza che ne veda e ne conosca il potenziale e vi scommetta, come succede nei sistemi economici avanzati.

Finanziare le imprese del valore artigiano necessita di capitale paziente, che non abbia a riferimento la corsa all'oro della California ma il rafforzamento del sistema economico attraverso la crescita sostenibile delle sue imprese più dotate e innovative³⁸.

Insieme ai consulenti e ai formatori specializzati nella crescita del valore artigiano dovrebbero sedere i finanzieri e i gestori di ricchezze private, competenti e interessati a far crescere un'azienda artigiana, che scommettono sulle imprese non tanto perché li renderanno ricchi ma perché ne riconoscono il potenziale³⁹.

La relazione fra competenze e finanza, al contempo di qualità e al livello delle imprese del valore artigiano è l'ingrediente fondamentale per attivare il cambio di paradigma.

È "la ricetta" per avviare una ripresa basata sul potenziale inespresso delle imprese del valore artigiano, le nuove imprese italiane dove nuove sta sia per le imprese di cui non ci si è accorti, che per le imprese del futuro. Si dovrebbe lavorare alla costruzione di sistemi, anche a bassa formalizzazione, di collaborazione fra imprese artigiane diverse ma complementari, questo allo scopo di raggiungere la massa critica e di operare come i grandi (ad esempio nella gestione di progetti in internazionalizzazione, dalle grandi commesse contract all'apertura di spazi commerciali in zone strategiche).

Uno spostamento non enorme di competenze e risorse finanziarie verso imprese che già esistono potrebbe avere un effetto straordinario sulla crescita, l'occupazione e l'immagine del nostro Paese.

Per quanto concerne la nuova Legge di Bilancio, Confartigianato ha misurato gli effetti dei provvedimenti che si dovrebbero ottenere.

Tra le novità della legge di bilancio che nel 2019 fanno scendere il peso di tasse e adempimenti spicca il regime forfettario al 15% per i contribuenti che hanno un volume d'affari fino a 65.000 euro. Confartigianato ha calcolato che i benefici della *flat tax* per le micro e piccole imprese superano 1 miliardo di euro l'anno per il triennio 2019-2021.

Dal 2020, poi, gli imprenditori con ricavi tra 65.000 e 100.000 euro potranno applicare un'imposta al 20%, sostitutiva dell'imposta sul reddito, dell'Irap e delle addizionali regionali e comunali. Confartigianato ha stimato in 414 milioni annui i vantaggi di questa misura per le piccole imprese.

Confartigianato (sottolinea Andrea Trevisani, Direttore delle Politiche fiscali di Confartigianato) si pone ora l'obiettivo per il futuro dell'estensione totale della *flat tax* a tutte le categorie reddituali.

Minori tasse anche su capannoni e laboratori: infatti, raddoppia dal 20 al 40 per cento la deducibilità dal reddito d'impresa dell'Imu sugli immobili strumentali, un passo che per le piccole imprese vale 92 milioni l'anno per il triennio 2019 – 2021.

Un'altra misura fiscale sugli immobili riguarda gli affitti dei locali commerciali che potranno godere di una cedolare secca al 21%, con un vantaggio complessivo per le piccole imprese pari a 55 milioni l'anno.

La manovra 2019 sblocca finalmente il meccanismo del riporto delle perdite, come fortemente sollecitato da Confartigianato, in questo modo gli imprenditori in contabilità semplificata possono pagare le tasse dopo l'incasso delle fatture. I vantaggi si attestano a 83 milioni di euro l'anno⁴⁰.

³⁸ Paolo Manfredi L'economia del su misura, Marsilio Editori, Venezia, 2016.

³⁹ Paolo Manfredi L'economia del su misura, Marsilio Editori, Venezia, 2016.

⁴⁰ I dati riguardo i futuri effetti della Legge di Bilancio sono stati forniti da Confartigianato Marche 2019.

“Con la legge di bilancio (sottolinea ancora Trevisani) abbiamo completato e chiuso il cerchio sul regime di cassa anche con la possibilità di recuperare le perdite maturate nel 2017”.

La nuova legge stabilisce la proroga dell’iperammortamento per chi investirà in nuovi macchinari finalizzati alla trasformazione tecnologica e digitale dell’impresa: l’agevolazione produrrà benefici per 55 milioni all’anno.

Se con queste misure il fisco dovrebbe diminuire le pressioni sui piccoli imprenditori, non mancano, però, i timori dovuti ad un possibile aumento, sbloccato proprio dalla Legge di bilancio, dei tributi di Regioni ed enti locali.

In conclusione è utile riportare le parole del Direttore delle Politiche fiscali della Confederazione Andrea Trevisani :“La battaglia di Confartigianato continua e punta sul taglio della spesa improduttiva e a ridurre la tassazione sul mondo produttivo, **perché la ricchezza si crea se si creano imprese. Questo è il nostro motto da sempre**”.

OSSERVAZIONI FINALI

Le riflessioni esposte sono volte alla rivalutazione della figura dell'artigiano, come protagonista dell'innovazione; infatti sono proprio le persone, che con la loro creatività e le loro competenze, sono l'elemento fondamentale di ogni sistema innovativo.

Come spiega Chris Anderson (2012), ex direttore di Wired, nei mercati tradizionali, i vincoli imposti dalla distribuzione hanno escluso dal mercato una serie di piccoli produttori di nicchia che non potevano accedere al consumatore. Gli spazi fisici e i costi di gestione del commercio al dettaglio hanno favorito solo quei produttori che potevano garantire determinati volumi di vendita, escludendo operatori di taglia inferiore che non potevano garantire ex ante una redditività sufficiente, ma la rete avrebbe trasformato le regole della distribuzione dato che "in rete c'è spazio per tutti".

Per i motivi esposti sarebbe opportuno che gli artigiani sviluppassero quelle capacità e competenze strumentali per riuscire ad utilizzare il web a proprio vantaggio. Attualmente le aziende artigiane, secondo quanto rilevato, non esprimono tutto il loro potenziale di crescita perché mancano di quelle competenze di qualità non solo nel campo della digitalizzazione ma anche della produzione e dell'approccio al mercato.

Per riuscire a vincere questa "sfida" sarebbe opportuno considerare questi tre punti fondamentali:

1) Innovare con la bellezza: vi sono mercati B2B nei quali le imprese italiane mantengono un vantaggio competitivo nella capacità di rispondere velocemente a problemi complessi con soluzioni eleganti e non standard.

2) Una scuola in grado di promuovere una cultura tecnica: Le riforme scolastiche non hanno attribuito importanza al tema della formazione tecnico-professionale, per almeno due decenni. In un volume dedicato al confronto tra modelli educativi in campo tecnico-professionale, Vladi Finotto (2016) ha messo in evidenza lezioni, che oggi l'Italia dovrebbe studiare da vicino se vuole rilanciare una vera e propria cultura tecnica e un saper fare consapevole fra i giovani⁴¹. La prima riguarda la possibilità di agganciare in maniera strutturata mondo della scuola e mondo delle imprese.

3) Una nuova fase di internalizzazione: Bisognerebbe spingere su progetti di internazionalizzazione dell'artigianalità italiana promuovendo una nuova leva di giovani da affiancare ad imprenditori "in là con l'età". Questa è un'opportunità economica per far crescere l'export e il fatturato delle imprese ed è anche un modo per riconciliare generazioni diverse, che hanno avuto scarsa attenzione l'una verso l'altra.

Oltre agli elementi considerati, è importante per i soggetti che rappresentano, studiano e finanziano le piccole aziende, far emergere la domanda di competenze qualificate da parte delle imprese artigiane.

Per realizzare quest'obiettivo sarebbe necessario avere esperti che non partano dalle loro competenze, ma dalla realtà delle imprese, e che rispondano alle esigenze delle piccole aziende e non viceversa.

Si dovrebbe rafforzare la domanda affinché si possa guardare attivamente e criticamente al mercato dell'offerta, anch'esso da educare e connettere alla domanda con un'intermediazione intelligente.

Un ultimo aspetto da sottolineare è la necessità di una nuova finanza che veda e conosca il potenziale delle aziende artigiane, e inoltre di un Governo che sostenga economicamente le piccole imprese.

In conclusione è opportuno, alla luce della situazione attuale, mettere in discussione i paradigmi di un pensiero consolidato in Italia, sottoponendoli a revisione critica, per creare soluzioni innovative, che possano favorire la ripresa economica dell'artigianato.

⁴¹ Micelli S. (2016), Fare è innovare, il Mulino, Bologna.

BIBLIOGRAFIA

Brusa L. (1979), Strutture organizzative d'impresa, Giuffrè , Milano.

Dipalma Giuseppe (2017), Come facilitare l'innovazione Artigiani in cloud, Amazon Fulfillment, Poland.

Edilizia.G.Bradley (1978),<<Self-serving in the attribution process: a re-examination of the fact or fiction question>>, in Journal of Personality and Social Psychology, XXXVI.

Ferrero G. (1987), Impresa e Management 2ed, Giuffrè , Milano.

Farinet A. (2016) , Lo sviluppo come fattore di crisi dell'impresa industriale, in Finanza, Marketing e Produzione III

Golinelli G.M,GATTI M. (2002), L'impresa come Sistema Vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici, ISTELE, Milano.

Guatri L. (1986), Crisi e risanamento delle imprese, Giuffrè, Milano.

Manfredi P. (2016), L'Economia del suo Misura, Marsilio Editori ,Venezia.

Micelli S. (2016), Fare è innovare, il Mulino, Bologna.

Sicca L., Izzo F. (1995), La gestione di processi di turnaround ,ESI,Napoli.

Robbins D.,PierceJ. (1992), <<turnaround: retrenchment and recovery>>, in Strategic, Management Journal,VIII.

Silvestrelli S., Bellagamba A. (2017) , Fattori di competitività dell'impresa industriale, G.Giappichelli Editore, Torino.

Winn J. (1993) << Performance measures for corporate decline and turnaround>> in Journal of General Management,II,pag.55.

ZAPPA G. (1957) , Le produzioni nell'economia delle imprese,op.cit...,p.72.

FONTI DEI DATI RIFERITI AL SETTORE EDILE:

Anaepa Confartigianato

Ance estratto dall'osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni.

Confartigianato

CISL Marche

CNA di Como

Filca CSL Marche

Fonte dati sull'edilizia nelle Marche:Regione Marche P.F. Performance e Sistema Statistico Dirigente:
Stefania Baldassari Elaborazione dati:Sergio Carabellese

Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro nel report“Edilizia, una crisi inarrestabile”sugli effetti della crisi nel settore edile negli anni 2008-2018

Unioncamere e InfoCamere

