

A cura di  
Giuseppe Favretto, Elisa Bortolani

# L'artigianato del Nord-Est

L'esperienza di Verona



FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

A cura di  
Giuseppe Favretto, Elisa Bortolani

# **L'artigianato del Nord-Est**

**L'esperienza di Verona**

FrancoAngeli

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Introduzione</b> , di <i>Giuseppe Favretto</i> ed <i>Elisa Bortolani</i>	Pag. 11
<b>1. Il valore della piccola e media impresa artigiana: scenario economico locale e internazionale</b> , di <i>Elisa Bortolani</i> e <i>Giuseppe Favretto</i>	» 11
1. Scenario nazionale e internazionale	» 11
2. L'impresa artigiana a Verona	» 13
<b>2. Indagine sulle competenze esperte e sul futuro dell'impresa artigiana</b> , di <i>Giandemetrio Marangoni</i> , <i>Elisa Bortolani</i> , <i>Piermatteo Ardolino</i> , <i>Riccardo Sartori</i> e <i>Giuseppe Favretto</i>	» 17
1. Le competenze esperte	» 17
2. Il futuro dell'impresa artigiana: il passaggio generazionale	» 22
3. La ricerca: il questionario e il gruppo di imprese coinvolte	» 24
4. Risultati emersi: dati descrittivi	» 28
5. Risultati emersi: inferenze statistiche	» 45
6. Considerazioni	» 52
<b>3. Conoscenza e innovazione</b> , di <i>Elisa Bortolani</i> , <i>Maddalena Formicuzzi</i> , <i>Katia Speranzini</i> e <i>Giuseppe Favretto</i>	» 54
1. Piccole e medie imprese: capacità innovativa	» 54
2. Network di imprese	» 57
3. Learning economy	» 59
4. Sistemi produttivi locali: capacità innovativa e di apprendimento	» 60
5. Conoscenze e abilità	» 63

<b>4. Indagine sulle forme di collaborazione delle imprese artigiane</b> , di <i>Giuseppe Favretto, Giandemetrio Marangoni, Elisa Bortolani e Riccardo Sartori</i>	Pag. 66
1. Introduzione	» 66
2. Settore di appartenenza	» 67
3. Anno di costituzione	» 69
4. Numero degli addetti	» 70
5. Fatturato	» 71
6. Andamento fatturato	» 72
7. Collaborazione con altre imprese	» 74
8. Clienti e committenti	» 77
9. Produzione e tecnologia	» 80
10. Il mercato	» 82
11. Globalizzazione	» 84
<b>5. I distretti nel Veneto</b> , di <i>Serena Cubico, Elisa Bortolani e Giuseppe Favretto</i>	» 86
1. I distretti industriali: conoscenza e innovazione	» 86
2. I distretti nel Veneto	» 89
3. I distretti tecnologici	» 92
4. Un distretto del futuro: la crisi economica e la sfida delle nanotecnologie	» 94
5. I distretti produttivi nel veronese	» 98
6. Il futuro dei distretti industriali	» 98
<b>6. La provincia di Verona: alcune peculiarità</b> , di <i>Elisa Bortolani, Serena Cubico e Giuseppe Favretto</i>	» 102
1. Lo scenario internazionale	» 102
2. Lo scenario italiano	» 103
3. Una fotografia del tessuto imprenditoriale veronese	» 104
4. La cultura del lavoro	» 106
5. Imprese registrate e struttura produttiva: uno sguardo al passato	» 108
6. Uno sguardo all'artigianato	» 111
7. Immigrazione ed imprenditorialità	» 113
8. Popolazione e invecchiamento	» 115
9. L'occupazione	» 116
10. Il prodotto interno lordo	» 118
11. Verona e il resto del mondo	» 119

<b>7. Natalità e mortalità delle imprese nella provincia di Verona</b> , di <i>Elisa Bortolani</i> e <i>Giuseppe Favretto</i>	Pag. 122
1. Problematiche relative alla nati-mortalità delle imprese	» 122
2. Natalità e mortalità nelle imprese veronesi	» 125
3. Natalità e mortalità nelle imprese veronesi: la dinamica dell'ultimo decennio	» 126
4. La situazione italiana	» 127
<b>Considerazioni conclusive</b> , di <i>Giuseppe Favretto</i> ed <i>Elisa Bortolani</i>	» 129
<b>Bibliografia</b>	» 132
<b>Siti web</b>	» 138





# Introduzione

di *Giuseppe Favretto ed Elisa Bortolani*

Il ruolo rivestito dalle piccole e medie imprese nella crescita e nello sviluppo dell'economia è ormai unanimemente riconosciuto.

La partecipazione attiva e in continuo aumento della piccola e media impresa nell'economia dei principali paesi sviluppati, e la sua influenza in termini di crescita economica, ha dato origine a un importante dibattito che si pone in opposizione alla tradizionale convinzione che siano le grandi dimensioni il requisito necessario per il progresso economico.

L'aumentata attenzione e la documentata presenza delle imprese di dimensioni minori ha indotto la Comunità Europea a mettere a punto una definizione condivisa che permetta di confrontare le ricerche e lo stato dell'arte sull'argomento.

La definizione delimita le classi di addetti (Commissione delle Comunità Europee; 1996) e il fatturato annuo (Comitato economico e sociale europeo, 2003<sup>1</sup>):

- micro impresa: fino a 9 addetti (fatturato non superiore a 2 milioni di Euro)
- piccola impresa: da 10 a 49 addetti (fatturato non superiore a 10 milioni di Euro)
- media impresa: fino a 250 addetti (fatturato non superiore a 50 milioni di Euro).

È interessante però aggiungere che la dimensione dell'impresa, in particolare quando si studiano comportamenti e performance delle micro e piccole imprese, non si dovrebbe limitare ai termini di addetti/fatturato, ma allargare all'insieme delle risorse umane e finanziarie, di conoscenza e di relazioni presenti in azienda, che caratterizzano la capacità di impegnarsi in attività estere e di operare in rete con altre imprese (Unioncamere & Istituto G. Tagliacarne, 2006).

1. In vigore dal gennaio 2005.

Sulla base di questa premessa, nel presente lavoro proponiamo i risultati di due ricerche condotte in collaborazione con il Centro Studi per l'Artigianato. Tale struttura nasce dalla collaborazione tra le Associazioni Artigiane UPA, CNA e Casartigiani, la Camera di Commercio di Verona e l'Università degli Studi di Verona.

La prima ricerca (Cap. 2) è focalizzata sulla rilevazione degli atteggiamenti e dei comportamenti delle imprese artigiane nei confronti della gestione delle competenze esperte possedute dai collaboratori più “anziani”; la seconda indagine (Cap. 4), invece, è finalizzata alla conoscenza delle forme di collaborazione *delle* imprese artigiane, analizzando sia le forme orizzontali di cooperazione, sia i rapporti verticali della filiera del valore.

I dati raccolti possono costituire un'utile base per conoscere il tessuto imprenditoriale di una realtà economica e produttiva, la cui rilevanza, ormai, non può più essere negata sia sul piano nazionale, sia su quello internazionale.

# 1. Il valore della piccola e media impresa artigiana: scenario economico locale e internazionale

di *Giuseppe Favretto ed Elisa Bortolani*

## 1. Scenario nazionale e internazionale

«La piccola e media impresa ha trovato in Italia un ambiente particolarmente favorevole al suo sviluppo e ha sempre costituito l'asse portante del nostro sistema produttivo, in particolare nelle attività manifatturiere e di servizi» (Cnel, 2005, p. 11).

«Le microimprese e le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono il motore dell'economia europea. Sono una fonte essenziale di lavoro, generano spirito imprenditoriale e innovazione nell'UE e sono quindi essenziali per favorire la competitività e l'occupazione» (G. Verheugen<sup>1</sup>, in Comunità Europee, 2006, p. 3).

Le due dichiarazioni riportate, rese da voci istituzionali, ribadiscono il valore che le micro, piccole e medie imprese hanno nel panorama di crescita e sviluppo dell'economia nazionale ed europea.

Questa vitalità imprenditoriale è documentata dai dati: l'Italia è il paese con la maggiore presenza di micro imprese (95,4% sul totale), seguita da Svezia (93,3%), Portogallo e Spagna (93%).

Le piccole imprese rappresentano a livello nazionale un ulteriore 4,5%, le medie lo 0,5% mentre le grandi rimangono allo 0,1% sul totale.

Per quanto riguarda il numero di persone impiegate in Italia, sul totale degli occupati, le micro imprese danno lavoro al 47,8%; le piccole al 21,3; le medie al 11,4 e le grandi al 19,7. Il peso percentuale degli addetti in Europa<sup>2</sup> si differenzia in modo particolarmente significativo dai dati nazionali: 33,2% nelle micro; 19,3% nelle piccole; 13,5% nelle medie e 34% nelle grandi.

1. Membro della Commissione europea responsabile per le imprese e l'industria.  
2. Unione Europea a 15 stati membri.

Sintetizzando alcune cifre, le imprese fino a 49 addetti in Italia occupano il 56% del totale degli occupati, a fronte del 33,1% dell'Europa (Cnel, 2005; Comitato economico e sociale europeo, 2003).

In Europa due terzi dei posti di lavoro sono offerti dalle PMI e solo un terzo dalle grandi imprese. Da qualche anno, inoltre, queste ultime hanno perso posti di lavoro, mentre si deve alle micro imprese la creazione della maggior parte dell'occupazione.

La polverizzazione o miniaturizzazione delle imprese manifatturiere, avvenuta nel corso degli anni, ha portato in Italia da una media di 8,42 addetti per azienda del 1971 a 6,27 del 2001. Questo è avvenuto in modo ancora più sensibile nelle regioni del nord, nelle quali le variazioni sono: Lombardia da 14,87 a 7,92; Piemonte da 13,44 a 7,88 e Veneto, da 10 a 7 (Isae, 2004).

Quando l'analisi è estesa anche alle aziende non manifatturiere, in Italia scopriamo che nel 2001 la media di occupati per impresa è di 3,8 (Censis, 2004).

Oggi, in Europa, l'impresa non occupa mediamente più di sei persone (Comunità Europea, 2006).

In Italia, alcuni parametri economici espressi dalle imprese di dimensioni minori sono dati particolarmente significativi (CESE - Comitato Economico e Sociale Europeo, 2003): il 71,7% del fatturato nazionale è dato dall'insieme delle micro, piccole e medie aziende e l'indice del valore aggiunto realizzato dalle stesse è del 72,5% (le grandi imprese pesano su questi fattori rispettivamente per il 28,3% e 27,4%).

In questo scenario il Comitato Economico e Sociale Europeo (2006, p. 41) sottolinea ancora una volta «il ruolo, non solo economico ma anche sociale, svolto dalle imprese minori nei rispettivi stati membri».

Le strutture organizzative delle piccole e medie imprese risentono degli effetti di alcuni fattori che le caratterizzano, ben illustrati sul documento Schleyer per la definizione delle caratteristiche distintive delle piccole imprese artigiane. Tali elementi sono (Comitato Economico e Sociale Europeo, 1992):

- la stretta relazione tra proprietà e direzione dell'impresa;
- l'importante impiego di risorse umane che possono essere associate all'utilizzo di tecniche di produzione e di gestione più moderne;
- le abilità e le capacità dell'imprenditore legate alla sua attività nell'ambito dell'impresa e del processo di produzione;
- la partecipazione diretta e predominante dell'imprenditore all'organizzazione del processo di produzione.

## 2. L'impresa artigiana a Verona

L'artigianato a Verona e nella sua provincia rappresenta una realtà produttiva di peso rilevante e di estrema varietà.

Descrivere le oltre 28.500 imprese artigiane iscritte all'Albo Artigiani della Camera di Commercio di Verona significa dare voce a un settore che valorizza elementi culturali, ambientali, stili di vita, tradizioni e nello stesso tempo si propone di essere un riferimento per lo sviluppo economico del futuro.

Un primo approfondimento riguarda la definizione dell'imprenditore artigiano. La Legge Quadro per l'Artigianato n. 443 (8 agosto 1985, Art. 2) definisce l'imprenditore artigiano come *«colui che esercita personalmente, professionalmente, e in qualità di titolare, l'impresa artigiana, assumendone la piena responsabilità con tutti gli oneri e i rischi inerenti alla sua direzione e gestione e svolgendo in misura prevalente il proprio lavoro, anche manuale, nel processo produttivo»*.

In particolare viene definita impresa artigiana *«l'impresa che, esercitata dall'imprenditore artigiano (...) abbia per scopo prevalente lo svolgimento di un'attività di produzione di beni, anche semilavorati, o di prestazione di servizi»* (ibidem, Art. 3).

Questa definizione normativa permette già di immaginare la varietà e la complessa articolazione che caratterizza l'organizzazione del lavoro di un'impresa artigiana nella quale il titolare è contemporaneamente imprenditore, gestore e partecipa direttamente al processo produttivo. Sono tutti elementi che fanno sì che queste imprese siano anche di dimensioni molto ridotte, mediamente non superiori a tre addetti. Un primo approfondimento dei dati disponibili a livello locale permettono di confrontare il fenomeno dell'artigianato a livello nazionale e anche internazionale (Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, Movimprese/Infocamere, Istat/Censimento 2001, Istituto Tagliacarne su elaborazioni Centro Studi per l'Artigianato).

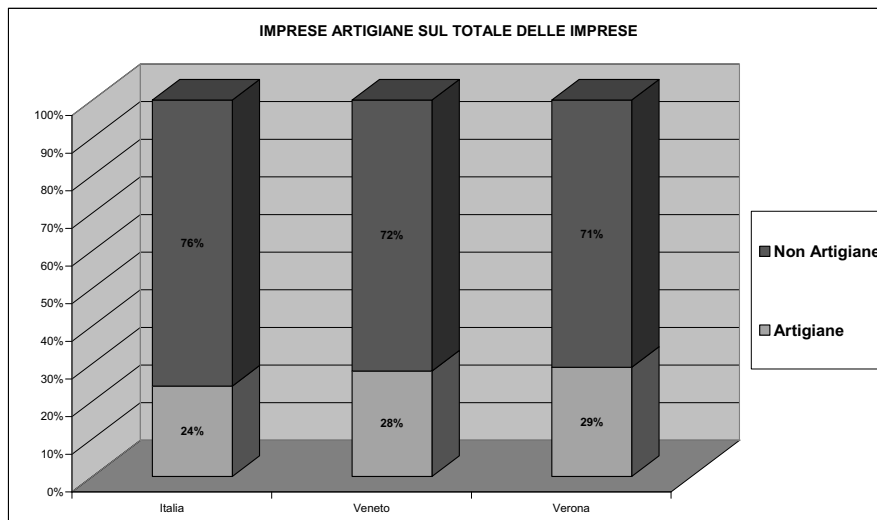
L'Italia è il *paese dell'artigianato*, con oltre un milione e mezzo di imprese artigiane nel 2004, rispetto a circa 850mila in Francia e 860mila in Germania<sup>3</sup>,

Come si può rilevare dal grafico che segue<sup>4</sup>, il fenomeno è ancora più consistente a Verona, dove il 29% delle imprese sono artigiane (Figura 1).

3. <http://www.confartigianato-lombardia.it/news.asp?id=553>.

4. I dati sono riferiti ai Censimenti dell'Industria e dei Servizi – Istat 1991/1996 e a Movimprese/Infocamere.

Fig. 1 – Le imprese artigiane sul totale delle imprese di Verona



L'evoluzione dell'imprenditoria artigiana a Verona conferma la crescita e la centralità del settore nella struttura produttiva locale. I dati relativi al primo trimestre del 2007 appaiono in controtendenza, ma un confronto potrà avvenire solo alla fine dell'anno (Figura 2).

Importante l'effetto che le aziende artigiane hanno sull'occupazione. I dati, infatti, mostrano che a Verona sono occupati nell'artigianato il 24% dei lavoratori attivi, nel Veneto il 27%. In Europa, la media è del 18,6% (Figure 3 e 4).

Fig. 2 – Variazione del numero di imprese a Verona (dal 1991 al primo trimestre 2007).

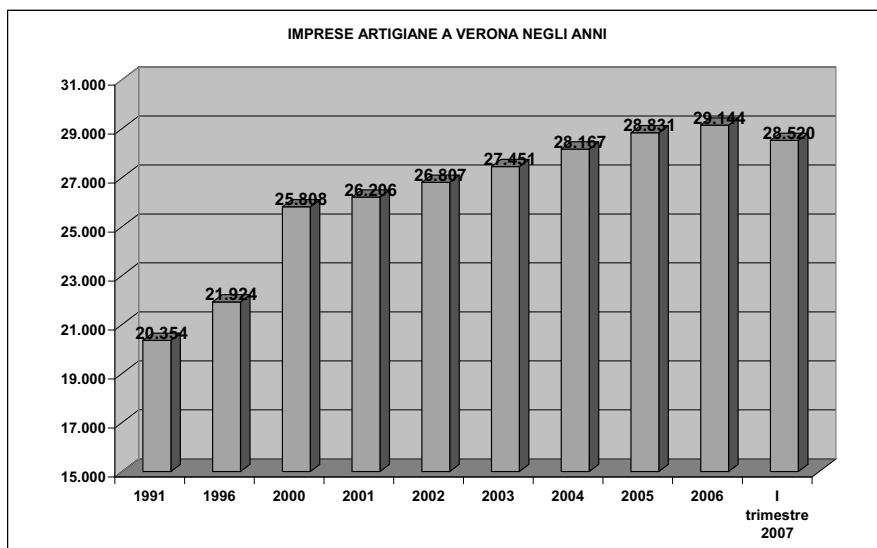
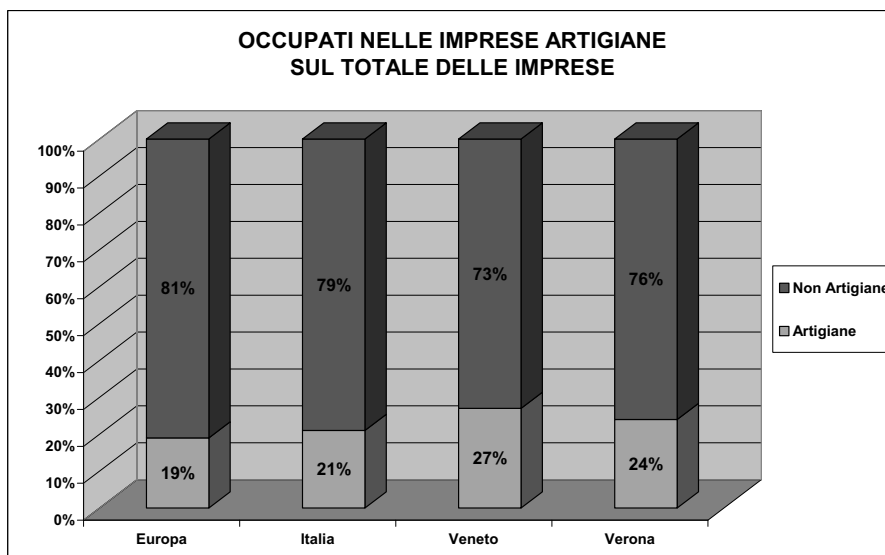


Fig. 3 – Confronto tra le percentuali di occupati nelle aziende artigiane in Europa, Italia, Veneto e Verona.



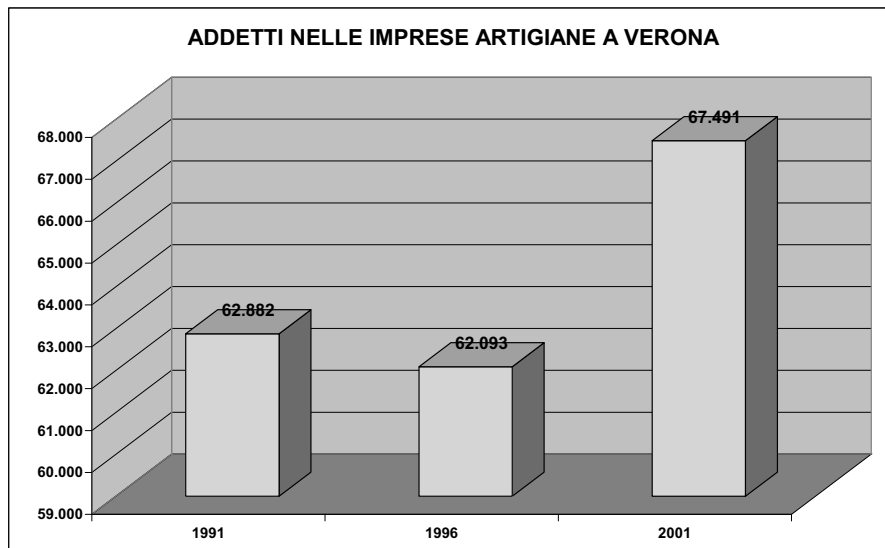


In particolare, secondo gli ultimi censimenti, le imprese artigiane veronesi occupano quasi 68 mila addetti, dei quali il 28% sono donne.

I dati internazionali sottolineano anche il fatto che, nella dinamica di rallentamento generale dell'occupazione a livello europeo, la maggior parte dell'occupazione è stata invece creata dalle microimprese (mentre le grandi imprese hanno perso posti di lavoro).

Questa vitalità e le specifiche problematiche delle imprese artigiane, non solo italiane, hanno stimolato l'Unione Europea a investire sulla conoscenza che l'apporto di queste imprese ha nella crescita economica dei diversi paesi europei, in particolare sulle tematiche del lavoro autonomo, il mercato di servizi alle imprese, i costi di costituzione di nuove imprese, l'imprenditoria femminile, l'innovazione e la ricerca.

Fig. 4 – Variazione del numero di occupati nelle aziende veronesi (decennio 1991-2001)



L'invito a conoscere queste imprese si deve anche alla considerazione che la situazione, il ruolo reale e le caratteristiche dei diversi settori, categorie e forme di attività delle piccole e micro imprese degli stati membri (ovvero il 92% delle imprese), sono ignorate e misconosciute a livello comunitario (CESE - Comitato Economico e Sociale Europeo, 2003).

Lo stesso documento invita le Università e gli Enti a svolgere ricerche e approfondimenti che tengano conto delle differenze esistenti tra imprese di dimensioni diverse e i loro modelli o approcci economici e sociali.

## 2. Indagine sulle competenze esperte e sul futuro dell'impresa artigiana

di Giandemetrio Marangoni, Elisa Bortolani, Piermatteo Ardolino, Riccardo Sartori e Giuseppe Favretto

In questa sezione vengono illustrati i risultati di una ricerca (realizzata nei mesi di settembre e ottobre 2006) che ha permesso di descrivere i comportamenti e gli atteggiamenti delle imprese artigiane nei confronti, da una parte, della gestione delle competenze esperte (possedute dai collaboratori più anziani) e, dall'altra, del passaggio generazionale.

I due temi si erano presentati come emergenti in tale contesto produttivo e quindi sono stati ritenuti molto interessanti da parte degli stessi artigiani. A tal proposito, e grazie all'elaborazione dei risultati di tre *Focus Group*<sup>1</sup>, realizzati nei mesi antecedenti alla costruzione del questionario, in collaborazione con le tre Associazioni di Categoria Artigiane, si è tentato di operationalizzare e rilevare tali costrutti.

### 1. Le competenze esperte

La maggior parte degli esperti concorda sul fatto che alcuni degli attuali problemi socio-economici che le imprese si trovano ad affrontare possono essere così sintetizzati:

- la crescente competizione internazionale per le nuove opportunità imprenditoriali;
- la rapida evoluzione tecnologica;
- l'evoluzione demografica, con la conseguente necessità di addestrare e formare una forza lavoro proveniente da tutte le parti del mondo (con conseguenti differenze linguistiche, culturali, valoriali, ecc.);

1. "Tecnica di rilevazione per la ricerca sociale, basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità" (Corrao, 2000, p. 25).

- un progressivo cambiamento dei valori aziendali, sempre più orientati alla partecipazione, alla responsabilità individuale, allo spirito di iniziativa, ecc.

Tali questioni richiedono, necessariamente, risorse umane dotate di conoscenze, skill e competenze esperte, che permettano alle imprese di fronteggiare efficacemente il cambiamento socio-economico in atto.

Il termine “*competenza*” è spesso usato con diverse connotazioni. È utile, a tal proposito, chiarire e mettere ordine nelle diverse accezioni del termine che è possibile incontrare nella letteratura. Quando si parla di competenze in ambito lavorativo ci si riferisce o alle competenze dei singoli individui (approccio individuale) o alle competenze proprie dell’organizzazione (approccio strategico-organizzativo). Ciascuno dei due modelli ha caratteristiche proprie e costituisce un punto di vista, una delle due facce della medaglia, nello studio delle competenze esperte.

Verranno trattati in questa sede, in maniera sintetica, alcuni dei più autorevoli approcci alle competenze tratti dalla letteratura di riferimento. In particolare, i modelli considerati saranno tre:

1. gli *studi sull’expertise*;
2. il *modello delle competenze di successo*;
3. la *teoria delle competenze dinamiche (dynamic capabilities)*.

Mentre i primi due modelli possono essere classificati come approccio individuale alle competenze, il terzo fa invece riferimento ad un modello maggiormente orientato alla strategia dell’impresa e alla sua *mission*.

Gli studi sulle competenze esperte analizzano i processi di sviluppo e trasmissione di queste. Ciò avviene attraverso l’indagine delle modalità di funzionamento cognitivo di soggetti ritenuti esperti nel loro settore di intervento. L’oggetto di interesse di questi studi è perciò rappresentato dal modello di comportamento professionale agito dai soggetti.

Re (1990), in proposito, sostiene che la competenza professionale sia determinata dall’insieme di *sapere professionale* e *abilità professionale*. L’espressione *sapere professionale* descrive il prodotto dell’interazione tra la conoscenza cumulativa e formale del sapere scientifico e il carattere pragmatico, e rivolto alla soluzione dei problemi, tipico del sapere empirico. Con l’espressione *abilità professionale*, invece, si intende la capacità di formulare un piano di comportamento professionale. Re (*ibidem*) sostiene inoltre che la competenza professionale sia individuale, cioè che non sia riducibile ad un modello adattabile ad individui diversi. Un novizio e un esperto, cioè, si distinguerebbero nel possesso di un corpo organizzato di conoscenze di rapido accesso e nella capacità di controllo e autoregolazione. Il

soggetto esperto, a differenza del neofita, denota un'organizzazione delle conoscenze e delle informazioni maggiormente strutturata, che gli consente maggior controllo e maggiore utilizzabilità. Egli infatti dimostra, a seconda delle diverse situazioni e dei differenti contesti organizzativi e sociali, di possedere un'efficace strategia che gli consente di scegliere il comportamento "migliore".

Secondo Re (*ibidem*) e Meghnagi (1992), la competenza professionale è sempre sviluppabile, e la sua progressione non è collegata all'arricchimento quantitativo di sapere, quanto invece ad un'acquisizione di consapevolezza da parte del soggetto di ciò che egli sa. Da tale approccio è possibile far discendere alcune caratteristiche delle competenze. Queste, cioè, risultano:

- finalizzate all'azione;
- individuali;
- trasmissibili;
- sviluppabili;
- influenzate nella loro costruzione dal ruolo attivo del soggetto.

Il secondo modello proposto ("*Modello delle competenze di successo*") nasce, invece, con gli studi di McClelland (1973) all'interno del Dipartimento degli Esteri degli Stati Uniti d'America e si sviluppa nell'arco degli anni Settanta.

Tale modello confluisce e trova maggior completezza nel modello delle competenze di Boyatzis (1982), prima, e di Spencer e Spencer (1995), successivamente.

Secondo Spencer & Spencer (1995, p. 30), la competenza è una "*caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito*". Secondo gli autori, cioè, la competenza costituirebbe un insieme di: motivazioni, tratti di personalità, immagine di sé, ruolo sociale, conoscenze, abilità, ecc.

Gli autori, con il termine *motivazione*, si riferiscono alle spinte interiori che inducono un individuo a comportarsi in un certo modo per il conseguimento di un fine. I *tratti*, invece, vengono intesi come caratteristiche persistenti e durature della personalità di un individuo. L'*immagine di sé*, inoltre, ha a che fare con gli atteggiamenti, i valori personali, la fiducia in se stessi, la rappresentazione del proprio ruolo, ecc. Le conoscenze si riferiscono alla preparazione in argomenti specifici di una disciplina, cioè ai contenuti indispensabili per svolgere una determinata mansione. Con il termine *skill* (o abilità di base), da ultimo, gli autori sintetizzano il concetto legato alla capacità di eseguire un determinato compito, sia esso mentale o fisico.