

# Dalla bottega rinascimentale alla bottega digitale: per un nuovo modello di impresa umanistica

Gabriele Qualizza  
Daniela Cavallo  
Michela Maguolo

## ABSTRACT

*L'articolo propone un insieme di riflessioni, preliminari a un più ampio lavoro di ricerca, dedicato all'evoluzione del modello della bottega "rinascimentale" verso il nuovo concetto di bottega "digitale". In un contesto fortemente segnato dalla rivoluzione digitale la bottega "rinascimentale" si propone infatti come "modello" imprenditoriale fortemente orientato all'innovazione: un ambiente ideale per i lavoratori della knowledge economy, che non è solo caratterizzata dalla presenza di tecnologie avanzate, ma implica anche innovative modalità di acquisizione e di formazione del sapere, di confronto e di condivisione delle conoscenze. Come esemplificato dall'analisi del caso Brunello Cucinelli, l'impresa si trasforma dunque in una comunità di pratica, ove interno ed esterno si pongono in una condizione di permanente "conversazione", con l'obiettivo di generare valore condiviso, conciliando le ragioni del business e quelle della collettività.*

This essay proposes a set of reflections as the basis for a wider research work on the evolution of the model of the Renaissance workshop towards the new concept of a digital workshop. In a context strongly influenced by the digital revolution, the renaissance bottega appears as an entrepreneurial model vigorously innovation-oriented. The

ideal environment for those who work within the Knowledge economy, which is not only characterized by the presence of advanced technologies. In fact it implies innovative ways of knowledge development, acquisition and sharing. As the Brunello Cucinelli study-case demonstrates, the enterprise turns into an operative community where the inner organization and the external world are engaged in a permanent conversation with the aim to generate shared values, by reconciling the issues of business and the requirements of collectivity.

## PAROLE CHIAVE

BOTTEGA "RINASCIMENTALE";  
CONOSCENZA GENERATIVA;  
DISTRETTO INDUSTRIALE;  
COMMUNITY; ADHOCRAZIA.

## KEYWORDS

"RENAISSANCE" WORKSHOP;  
GENERATIVE KNOWLEDGE;  
INDUSTRIAL DISTRICT;  
COMMUNITY; ADHOCRACY.

**L**a consapevolezza dell'inesorabile declino del modello produttivo industriale fordista si accompagna, da alcuni anni ormai, a una dif-

fusa attenzione per il recupero dell'artigianalità nell'attività d'impresa, da declinare nelle modalità del "fare" (*making*) come dimensio-

ne antropologica<sup>1</sup> e della ricerca dell'eccellenza, dell'unicità<sup>2</sup>. Questi temi sono stati posti al centro dell'attenzione nella recente mostra *Homo Faber. Crafting a more human future*, svoltasi a Venezia presso gli spazi espositivi della Fondazione Giorgio Cini dal 14 al 30 settembre del 2018. Si è trattato della «prima grande mostra dell'eccellenza artigiana europea», volta a «valorizzare il meglio dei mestieri d'arte, contemporanei e tradizionali»<sup>3</sup>. Organizzata e allestita facendo ampio ricorso alle più recenti risorse della tecnologia digitale per il display, la mostra ha voluto ribadire l'importanza di una tradizione mai sopita nella produzione manuale di oggetti unici, destinati a un pubblico d'élite. È una modalità produttiva che resta sostanzialmente estranea a quella digitale, ma che dal digitale trae nuova linfa e vitalità, ad esempio in termini di visibilità, attraverso il contributo offerto dei social media. Tuttavia, l'obiettivo potrebbe essere ancora più ambizioso: non solo preservare e tutelare i valori dell'artigianalità e del saper fare, ma dare vita a una nuova forma d'impresa, ispirata al concetto di umanesimo digitale. In questa prospettiva la sfida consisterebbe nel riuscire a coniugare proficuamente i caratteri propri - culturali e sociali - della bottega “rinascimentale” con le potenzialità - circolarità, sostenibilità, personalizzazione - della bottega digitale. Potrebbe ad esempio essere utile cercare di capire se esiste una comunità web che possa dirsi “Bottega digitale”, mutuando da quella rinascimentale il valore sociale che le era proprio, ossia quello di comunità lavorativa profondamente inserita in una comunità territoriale.

Alla luce di queste considerazioni, il presente contributo, di carattere esplorativo, intende mettere a confronto le caratteristiche salienti attribuibili alla bottega “rinascimentale” con le dinamiche organizzative e con le modalità comunicative attivate da imprese innovative, che

appaiono in grado di rendere nuovamente vitale tale modello nell'attuale contesto, fortemente segnato dalla diffusione dei social media e dalla pervasiva presenza delle nuove tecnologie.

#### 1. UNA RICERCA IN PROGRESS: ASPETTI METODOLOGICI

Gli spunti e le osservazioni che qui presentiamo sono preliminari a un più ampio lavoro di ricerca, attualmente in fase di elaborazione. Il percorso prevede, in una prima fase, un accurato lavoro di *desk analysis* sulla letteratura esistente, mirato a definire con maggiore chiarezza l'evoluzione del modello della bottega “rinascimentale” verso il nuovo concetto di bottega “digitale”: i risultati di questa indagine, discussi e condivisi all'interno del gruppo di lavoro, saranno messi a confronto con storici dell'arte, esperti di marketing e studiosi di *innovation management*.

In una seconda fase, il modello teorico sarà sottoposto a verifica sul campo mediante l'analisi di alcuni casi di eccellenza<sup>4</sup> di imprese insediate nel nostro Paese, che hanno sviluppato innovativi modelli organizzativi e gestionali. A tal fine, si prevede di far ricorso a un ampio set di materiali e strumenti di diversa provenienza: sopralluoghi in sede, interviste in profondità a manager e titolari d'impresa, materiale audiovisivo, sito web e documenti di fonte aziendale, articoli a stampa, pubblicazioni scientifiche che abbiano focalizzato l'attenzione su specifici casi.

L'obiettivo è duplice: da un lato, definire con maggiore chiarezza il profilo della bottega “rinascimentale” del terzo Millennio, proponendo una sorta di “stato dell'arte” della letteratura esistente sul tema; dall'altro lato, sondare la presenza di approcci riconducibili a questo innovativo profilo, con specifico riferimento alle piccole e medie imprese, che costituiscono l'ossatura produttiva del nostro Paese.

Entrambi gli obiettivi si possono ricondurre a una più ampia riflessione, tesa a comprendere come il modello “rinascimentale” si evolve

1 R. Sennett, *The Craftsman*, New Haven & London, 2008.

2 S. Micelli, *Futuro artigiano*. Venezia, 2011; S. Micelli, *Fare è innovare. Il nuovo lavoro artigiano*, Bologna, 2016.

3 C. Giraud, *Nasce Homo Faber a Venezia. L'eccellenza artigiana europea in 5 mostre alla Fondazione Cini*, in “Art Tribune”, 06 settembre 2018, <https://www.arttribune.com/progettazione/design/2018/09/homo-faber-venezias-5-mostre-fondazione-cini/>

4 R.K. Yin, *Case study research. Design and methods*, New York, 1984.

nell'attuale modo di produzione digitale, dove la rete propone un'idea di *community* che sembra in grado di rivitalizzare il sistema sociale originario della "bottega".

Da questo punto di vista, i segnali di un rinnovata sensibilità non mancano. Da un lato, si assiste in Italia allo sviluppo di aziende "umanisticamente" impostate, come quella di Brunello Cucinelli a Solomeo, dove non solo il processo produttivo, l'organizzazione del lavoro, ma lo stesso spazio lavorativo è scenograficamente strutturato nella forma di un borgo: un luogo ricco di valenze simboliche, per la sua conformazione a nucleo, per la sua scala a dimensione umana, per la vivibilità e la sostenibilità produttiva, per il controllato ricorso alla tecnologia digitale. Dall'altro, si riscontrano numerosi casi di aziende che colgono nei modi di produzione legati al digitale la possibilità di sviluppare prodotti *taylor made*, quindi, non standardizzati, nell'ambito di "botteghe" di nuova generazione, impostate come *community* nella logica del *peer to peer*, ove la dimensione umana è esaltata nelle proporzioni ridotte, nella personalizzazione, nella possibilità di seguire l'intero processo.

## 2. LA BOTTEGA RINASCIMENTALE

Il tentativo di avviare un processo di *sense making*, per recuperare innanzitutto un sistema di valori alternativo, da porre alla base di una nuova cultura imprenditoriale, pone l'esigenza di addentrarsi nella prospettiva storica dell'analisi, alla ricerca di quella *koinè* che potrebbe ri-orientare i fini e l'agire d'impresa, tramutandosi in nuove prassi e modalità operative condivise.

Il filo rosso della ricostruzione storica ci riporta inevitabilmente ad un periodo in cui i valori di centralità dell'uomo furono il perno attorno il quale fiorì un'intera civiltà, in quella fase storica caratterizzata da un movimento di riscoperta dell'antico, che ha segnato il passaggio dal Medioevo all'Età Moderna. Il periodo a cui si fa riferimento è ovviamente l'Umanesimo, affermatosi in Italia tra XIV e XV secolo, in cui il fervore intellettuale e una

nuova consapevolezza culturale, portarono ad un grande rinnovamento anche dal punto di vista socio-economico, soprattutto durante il periodo dell'Umanesimo civile, corrispondente alla prima metà del Quattrocento. In riferimento a questo periodo lo storico Richard Goldthwaite, ha osservato come il benessere era tale da poter essere investito in capitale umano e trasformato in un patrimonio di architettura, arte e tradizione artigianale mai eguagliato altrove<sup>5</sup>, rendendo l'Italia uno dei Paesi più progrediti al mondo, la cui eredità, riconosciuta e apprezzata ancora oggi, testimonia la grandezza dell'uomo e delle sue capacità a servizio del progresso comune. Il fattore umano fu infatti la costante su cui si plasmò nelle fiorenti città un modello di sviluppo socio-economico, che seppe riprendere le antiche virtù della *polis* greca e della *civitas* romana, portandole tuttavia ad un livello superiore di sofisticazione e in cui l'evoluzione semantica di quel civile e di quell'economico fiorì appunto nell'Umanesimo civile. È doveroso per altro precisare che l'ampliamento della prospettiva antropologica è il risultato della continuità di un processo culturale già avviato nel Tardo Medioevo, erroneamente considerato solo nei suoi aspetti negativi come periodo buio e di grande barbarie, ed oggi fortunatamente rivalutato anche nei suoi aspetti positivi. Infatti, nel secolo e mezzo compreso tra il Duecento e la metà del Trecento vi sono già i primi segni inequivocabili, non solo di grande fervore intellettuale, ma anche di sviluppo economico, considerati ormai più come elementi di continuità che di rottura con il retroterra culturale medievale.

Ciò che caratterizza la bottega "rinascimentale" e la distingue da quella medievale non è un'impostazione individualistica e fortemente gerarchizzata attorno alla figura del "maestro", come un'ampia letteratura ha fatto credere<sup>6</sup>. Piuttosto, come più recenti studi sulle botteghe di Lucas Cranach e di Tiziano hanno

5 R.A. Goldthwaite, *The Economy of Renaissance Florence*, Baltimore, 2009; trad.it. di G. Arganese, *L'economia della Firenze rinascimentale*, Bologna, 2013.

6 R. Sennett, *The Craftsman*, cit.

messo in luce<sup>7</sup>, si tratta di un laboratorio strutturato intorno a un lavoro d'equipe. Siamo dunque in presenza di un'officina gestita a livelli non solo locali o regionali, ma internazionali: un ambiente professionale che non ha un solo *modus operandi*, ma una varietà di approcci a seconda delle circostanze, dettati da pragmatismo e flessibilità, in cui il ruolo del maestro, degli assistenti, degli allievi e dei collaboratori non è mai prestabilito, ma in grado di adattarsi alle circostanze grazie all'interazione fra i partecipanti<sup>8</sup>. In tale contesto il nome del maestro, del capo-bottega, rappresenta un vero e proprio marchio di fabbrica: un segno distintivo, applicato a "prodotti" realizzati come opere collettive dal capo-bottega stesso (nel ruolo di soprintendente) e da *equipe* costituite ad hoc, anche coinvolgendo specialisti stranieri.

Esemplare in questo senso è il caso della bottega del Tintoretto, protagonista della pittura veneziana del Cinquecento: alla struttura familiare si affiancano giovani artisti locali o forestieri, che collaborano con le loro specificità, permettendo di assumere diversi incarichi contemporaneamente e di praticare prezzi bassi in casi particolari. Alla morte del Tintoretto, il figlio Domenico eredita gli arnesi della professione, la fama e gli incarichi, in cambio della fedeltà al marchio di fabbrica<sup>9</sup>.

Alla luce delle chiavi di lettura proposte dagli studiosi di organizzazione<sup>10</sup>, potremmo dire che la bottega "rinascimentale" anticipa per molti aspetti le caratteristiche dell'*adhocrazia*: una soluzione organizzativa che si propone di riunire competenze professionali differenti all'interno di gruppi a progetto che,

7 C. Tagliaferro, B. Aikema, M.E. Mancini, A.J. Martin, *Le botteghe di Tiziano*, Firenze, 2009; E.M. Dal Pozzolo, *La "bottega" di Tiziano. Sistema solare o buco nero?*, in "Studi Tizianeschi", 4, 2006, pp. 53-98.

8 R. Cassanelli, *La bottega dell'artista tra Medioevo e Rinascimento*, Milano, 1998.

9 S. Mason, *Di padre in figlio. Jacopo Tintoretto e l'industria della bottega*, 2018, <http://www.tizianovecellio.it/di-padre-figlio-jacopo-tintoretto-e-lindustria-della-bottega/>

10 H. Mintzberg, *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, 1983; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, 1999; G. Blasutig, *Esercizi di analisi organizzativa*. Roma, 2008.

utilizzando meccanismi di coordinamento basati sull'adattamento reciproco, si orientano alla soluzione di esigenze emergenti e di specifici problemi<sup>11</sup>. In contesti di questo tipo si riducono i vincoli di natura formale, tipici delle organizzazioni burocratiche, mentre il confronto con il committente - non semplice "cliente", ma partner - si sviluppa fin dalla fase ideativa secondo una logica di carattere co-creativo<sup>12</sup>, per cui interno ed esterno dell'organizzazione si pongono in una condizione di permanente "conversazione"<sup>13</sup>.

### 3. GLI ARTIGIANI DEL WEB:

#### UN NUOVO UMANESIMO DIGITALE?

Il confronto con il passato non va inteso come rammemorazione nostalgica e fine a se stessa, ma come occasione per riannodare i fili di una lunga tradizione, nel corso della quale si è definito un originale modello d'impresa, centrato sul lavoro di squadra e su un concetto di leadership informale. Lo sguardo in questo senso si dilata: dal primo prototipo di impresa umanistica, la bottega leonardesca, fino ad un umanesimo contemporaneo, che vede protagonisti gli "artigiani umanisti" del web, capaci di trasformare le conoscenze - con il contributo della tecnologia e del digitale - in capacità da spendere come competenze nel sistema impresa. I tratti salienti della bottega "rinascimentale" del terzo millennio si possono a nostro parere sintetizzare nei seguenti aspetti:

- *forte orientamento all'innovazione*: la bottega si ripropone oggi come "modello" imprenditoriale fortemente orientato all'innovazione<sup>14</sup>, da ri-

11 H. Mintzberg, *Structure in Fives*, cit.

12 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Boston, 2004.

13 D. Cavallo, T. Cavallo e A. Rotta, *L'architettura come naturale strumento competitivo per l'innovazione delle imprese*, in AA.VV., *L'innovazione per la competitività delle imprese, Referred Electronic Conference Proceeding*, XXV Convegno annuale di Sinergie, Ancona, 24-25 ottobre 2013.

14 G. Lanzone, F. Morace, *Il talento dell'impresa. L'impronta Rinascimentale in dieci aziende italiane*, Varese, 2010; P. Formica (a cura di), *Entrepreneurial Renaissance. Cities Striving Towards an Era of Rebirth and Revival*, New York, 2017.



generare e attualizzare attraverso le forme presenti e future di organizzazione, legate in larga misura alla *knowledge economy*, che non è solo caratterizzata dalla presenza di tecnologie avanzate, ma implica anche innovative modalità di acquisizione e di formazione del sapere, di confronto e di condivisione delle conoscenze. Il messaggio dell'innovazione investe ogni aspetto della vita d'impresa: non solo il prodotto e il processo, ma anche il disegno organizzativo, a partire dalla capacità di allargare gli orizzonti della visione strategica in una prospettiva *blue thinking*<sup>15</sup>. A livello operativo, l'innovazione coinvolge tutte le leve del marketing mix;

- *adhocrazia e valorizzazione del capitale umano*: la bottega del terzo millennio si avvicina all'idea della *community*, ove ciascuno contribuisce in un rapporto *peer to peer*. In tale contesto si profila dunque l'opportunità di coniugare un modello di produzione pre-industriale con avanzate forme di interazione creativa, orientate a "immaginare e sperimentare nuove capacità"<sup>16</sup>, riuscendo nel contempo a stabilire uno scambio effettivo fra locale e globale, in cui il globale non è assenza di radici, flusso indifferenziato di merci e informazioni, ma facilitazione di dialogo fra locali lontani. Da questo punto di vista, la bottega digitale può essere intesa anche come "comunità di pratica"<sup>17</sup>, ossia come un gruppo fortemente coeso e interdipendente di persone che condividono la medesima attività lavorativa e collaborano fra loro in modo continuativo. In un ambiente di questo tipo l'esperienza del lavoro diventa occasione di apprendimento per le persone, in quanto offre l'opportunità di socializzare - attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica - le conoscenze condivise sulle piattaforme digitali<sup>18</sup>. Gli scambi

15 Cfr. W.C. Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Boston, 2005.

16 E. Rullani, *Nuovi modelli di business nel capitalismo globale della conoscenza in rete*, in "Sinergie", 37, 1, 2019, pp. 17-34.

17 J. Lave, E. Wenger, *Situated learning, Legitimate peripheral participation*. Cambridge Mass, 1991.

18 G. Qualizza, *L'ufficio polisensoriale: un luogo d'incontro per generatori di idee*, in "Personale e Lavoro. Rivista di cultura delle risorse umane", 49, 2, 2013, pp. 17-22.

a livello digitale possono dunque diventare collaborazioni, condivisione di strumenti o di idee: là dove il singolo non riesce, è la comunità che interviene in una co-creazione di valore del prodotto finito. Anche l'esercizio della *leadership* viene ridefinito: se un tempo il maestro svolgeva il ruolo di *tutor*, oggi diventa un mentore, un motivatore, capace di ispirare i collaboratori con l'esempio, mantenendo al centro la persona e il concetto di squadra, per raggiungere gli obiettivi di business che l'impresa si è data;

- *enfasi sul valore dell'artigianalità*: i *makers* delineati da Chris Anderson<sup>19</sup> posseggono una dimensione artigianale insospettata, che può essere indirizzata verso una riqualificazione del processo creativo e produttivo, affiancando le imprese che decidono di intraprendere un percorso che coniughi modello umanistico e digitale. La rivoluzione digitale ha sicuramente fra le sue peculiarità il superamento della dicotomia fra teoria e prassi, scienza e arte, che ha caratterizzato il pensiero moderno e l'era industriale<sup>20</sup>. La loro ricomposizione implica una modalità di approccio al reale che possiede paradossalmente maggiori affinità con quella pre-industriale, pur senza rappresentarne un anacronistico recupero. In questa prospettiva, è possibile attivare un dialogo, una cooperazione, fra il *making* artigiano e i *makers* digitali;

- *rapporto armonico con il digitale*: l'uomo artigiano delineato con queste caratteristiche, attraverso la sua creatività, il suo ingegno e la sua abilità manuale, può tornare ad essere protagonista dell'economia odierna, come figura attiva e cruciale all'interno dei processi produttivi, facendo delle sue profonde conoscenze la linfa vitale delle innovazioni, grazie anche ad un adeguato supporto delle nuove tecnologie. La scommessa del nuovo artigianato è, infatti, quella di coniugare capacità manuale e tradizione con il know

19 C. Anderson, *Makers. The New Industrial Revolution*, New York, 2012

20 A. Bonomi, R. Masiero, *Dalla smart city alla smart land*, Venezia, 2014; A. Bonomi, F. Della Puppa, R. Masiero, *La società circolare. Fordismo, capitalismo molecolare, sharing economy*, Roma, 2016.

how tecnologico dell'industria 4.0, perché la tecnologia, se pienamente governata, è in grado di valorizzare adeguatamente quella specifica idea di qualità e valore insita nelle produzioni manifatturiere del *Made in Italy*. Il futuro artigiano dell'economia è dunque in mano a nuovi *makers* o "artigiani digitali", in grado di attuare e sfruttare a proprio vantaggio un'osmosi tecnica tra tecnologia e artigianato, mantenendo inalterati quegli elementi specifici e quei punti di forza ereditati del passato, da tutelare come patrimonio inestimabile e da valorizzare nel contempo come fattore strategico per il futuro;

- *sostenibilità ambientale*: nell'ambito di interesse relativo alla dimensione interna della CSR (*Corporate Social Responsibility*) l'attenzione si rivolge al rapporto con i dipendenti. La *governance* aziendale di un'impresa umanistica, che sia improntata su criteri e principi di CSR, mira prioritariamente alla valorizzazione del capitale umano, non solo attraverso gli incentivi monetari e il miglioramento delle condizioni salariali, ma anche, e soprattutto, attraverso una serie di fattori e *benefit*, che possono contribuire significativamente alla qualità della vita dentro e fuori l'azienda, aumentando soddisfazione, produttività e motivazioni intrinseche. In particolare, i *benefit* vanno dalla partecipazione alle decisioni dell'azienda al miglioramento delle condizioni di sicurezza e alla tutela della salute, dalla formazione continua e permanente alla riqualificazione professionale, comprendendo - più in generale - tutte le iniziative che rientrano nei programmi di *welfare* aziendale. Nell'ambito dell'impatto sulla dimensione esterna delle attività delle imprese, un altro importante tema della *Responsabilità Sociale d'Impresa* è quello della sostenibilità ambientale: la maggior parte delle emissioni nocive e degli scarti che hanno un impatto negativo sull'ambiente provengono, infatti, dall'attività produttiva delle imprese, dunque è di fondamentale importanza che le stesse si facciano carico della gestione di tali scarti e adottino politiche di innovazione ambientale a partire dalla qualità dei processi produttivi e degli impianti. Gli effetti dei

processi produttivi rispettosi dell'ambiente si traducono in benefici per le imprese che li applicano, mentre i percorsi di efficientamento energetico si traducono in significativi risparmi, a parità di valore economico creato, e infine in vantaggio competitivo;

- *creazione di valore condiviso*: l'approccio territoriale allo sviluppo, basato su dinamiche produttive sociali e relazionali di tipo *bottom up*, rafforza i sentieri di crescita e di potenziamento delle comunità, con cui l'impresa instaura un rapporto di cooperazione e condivisione di progettualità, finalizzate al miglioramento della qualità della vita. In questo tipo di processo l'impresa attua una strategia di esplorazione di percorsi innovativi di creazione di *valore condiviso*<sup>21</sup>, che abbiano un impatto sociale ed economico positivo e contribuiscano a instaurare e consolidare una nuova competitività dei sistemi di sviluppo locale, specie in quei territori marginali, che a causa di molteplici vulnerabilità sociali, culturali ed economiche, non riescono ad esprimere un paradigma operativo di sviluppo locale compiuto, pur avendo numerose potenzialità. L'impresa umanistica si pone dunque in ascolto dei bisogni della comunità: nel momento in cui ricerca soluzioni imprenditoriali sostenibili alle sfide dello sviluppo locale e le mette in pratica, è in grado di disvelare queste potenzialità e di far riemergere la vocazione autentica dei territori, rigenerando il vantaggio competitivo di un sistema inscindibile, definito non attraverso logiche di tipo gerarchico, ma mediante l'interazione tra territorio, impresa e comunità.

#### 4. BRUNELLO CUCINELLI:

##### LA CITTÀ IDEALE DI SOLOMEO

Per molti anni, le caratteristiche dei mestieri artigianali sono state erroneamente considerate fattori di arretratezza limitanti per

<sup>21</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility*, in "Harvard Business Review Italia", 68, 2, 2007, pp. 5-22; M.R. Napolitano, A. Riviezzo e A. Garofano, *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, Napoli, 2018.

lo sviluppo, non competitivi in un contesto economico globale, favorendo una percezione dell'artigianato poco attrattiva da un punto di vista qualitativo ed economico, soprattutto per le nuove generazioni. Ad oggi, il principale monito a cambiare questa percezione viene proprio dalle *maison* del lusso, che hanno saputo conquistare i mercati internazionali, esaltando qualità, design, creatività e stile dell'artigianalità, come loro punto di forza distintivo. Tra questi, Brunello Cucinelli, occupa un posto di particolare rilievo, continuando ad investire nel recupero in chiave contemporanea della tradizione artigiana, diventata ormai parte integrante delle *core competence* aziendali ed elemento che arricchisce e contraddistingue l'*heritage* del brand, che si esprime attraverso manufatti di altissimo pregio.

Così oggi, proprio dalla bottega "rinascimentale" prende spunto il modello: il tratto distintivo dell'impresa umanistica di Cucinelli è infatti l'eccellenza e la qualità del prodotto, riconducibile alla lavorazione artigianale del manufatto, che lo stesso imprenditore definisce una creazione speciale, in cui convergono sapienza manuale, creatività, innovazione e tradizione. Questi elementi rappresentano le vere leve di un successo senza tempo, sempre al passo con l'evoluzione dei mercati, forte dell'ulteriore vantaggio di poter attingere ad un patrimonio di conoscenze che, incorporato nel territorio e accumulato nel corso della storia, ha definito il DNA della cultura produttiva italiana, che trova la sua massima espressione nel "bello e nel ben fatto" della più alta tradizione artigianale del *Made in Italy*, a cui i manufatti di Cucinelli appartengono. L'imprenditore perugino è stato in grado di creare attorno al prodotto, esaltato nella sua centralità quasi sacrale, un vero e proprio universo di spessore storico, culturale e artistico, perché con le sue collezioni trasmette, non solo le tradizioni e la manifattura artigiana dell'Italia, ma anche le sue bellezze materiali e immateriali, il misticismo e il fascino della terra e dei paesaggi dell'Umbria, le capacità distintive delle comunità locali che abitano quei luoghi. Il borgo medievale di Solomeo è posto al centro di questo universo dove, nell'intimità della

quotidianità, nello scorrere lento del tempo scandito dai ritmi della natura circostante, nella semplicità e nella spontaneità, si sperimenta un'autentica creatività e un modo di vivere e di lavorare tipicamente italiano, che è possibile abbracciare indossando le pregiate collezioni<sup>22</sup>. I manufatti sono frutto del genio e dell'abilità manuale, che conferisce dignità al prodotto, espressione più autentica dell'umanità e della creatività delle persone. Nell'impresa umanistica di Cucinelli si possono rintracciare tutti gli elementi che contrassegnano la bottega "rinascimentale" del terzo millennio<sup>23</sup>.

#### 4.1. INNOVAZIONE

##### COME FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO

Affascinato dalle teorie dell'economista Theodore Levitt, secondo il quale i Paesi industrializzati devono concentrare la loro produzione nella fascia alta del mercato<sup>24</sup>, Cucinelli ha deciso di valorizzare le competenze artigianali - riferite all'arte della maglieria - presenti nel territorio di Perugia, puntando su un materiale di altissima qualità come il cashmere. A questo impianto strategico si è unita l'innovazione stilistica. L'ipotesi di lavoro è stata quella di introdurre il colore e di caratterizzare con un forte contenuto moda capi che un tempo avevano un taglio più tradizionale: alla pallida austerità del beige e del marrone si sono dunque aggiunti il rosa, l'azzurro, l'arancio, il grigio melange. Il maglione in cashmere si è trasformato in questo modo in un prodotto seducente, capace di conquistare l'attenzione del pubblico femminile. Ma l'innovazione ha riguardato ogni dimensione della vita aziendale: appassionato di filosofia antica, teologia, poesia, architettura e teatro, Brunello Cucinelli ha sostituito il consueto lessico manageriale con discorsi su Socrate e

22 Cfr. il filmato istituzionale "Solomeo, borgo dello spirito laborioso": <https://www.brunellocucinelli.com/it/solomeo-hamlet-of-the-industrious-soul.html>

23 G. Qualizza, *Transparent Factory. Quando gli spazi del lavoro fanno comunicazione*, Milano, 2010.

24 Th. Levitt, *The Marketing Imagination*, New York, 1983.

San Francesco, Kant e Charlie Chaplin. Non avendo completato gli studi regolari, Cucinelli si è imposto un autonomo curriculum formativo, a partire dal quale ha distillato un'originale filosofia di business, che si basa sull'umanesimo rinascimentale, sullo stoicismo di Seneca e sul rigore benedettino<sup>25</sup>. È da questi riferimenti che nasce l'idea di promuovere la cultura, la filosofia, l'arte e il senso del bello: un pensiero che sembra "dissonante" in un mondo imprenditoriale prevalentemente imperniato su logiche di profitto e su strategie manageriali, al centro delle quali non rimane molto spazio per la qualità della vita. I collaboratori di Cucinelli si muovono invece in un ambiente suggestivo, contrassegnato da un clima informale e dalla disponibilità di significativi *benefits*: stipendi più alti, ristorante aziendale, spese per libri, cinema, teatro e musei, rimborsate dall'azienda, che si propone di incentivare la creatività delle maestranze mediante «la riscoperta dell'immenso patrimonio culturale ed artistico del nostro Paese»<sup>26</sup>.

#### 4.2. VALORE UMANO AL CENTRO DELL'IMPRESA

Spesso Cucinelli viene accostato alla figura di Adriano Olivetti, imprenditore che nel secondo dopoguerra si fece attivo interprete dell'esigenza di dare una prospettiva umanistica alla cultura d'impresa, aprendo asili e biblioteche, costruendo case per operai, creando servizi sociali, fondando le Edizioni di Comunità, occupandosi di urbanistica e scrivendo saggi di politica economica. Le analogie non mancano: la filosofia di Brunello Cucinelli pone un'enfasi accentuata sulla costruzione di rapporti umani diretti e sulla valorizzazione di tutti i collaboratori, ciascuno considerato come portatore di esperienza, competenza, talento, valore sociale per

25 R. Mead, *The Prince of Solomeo*, "The New Yorker", 29 marzo 2010, p. 72.

26 D. Cavallo, *San Giorgio, il drago e la principessa. Ovvero, la bellezza di un'impresa salverà il territorio*, in "Sinergie", 86, 2011, pp. 207-211.

l'ambiente in cui opera. Tutta l'organizzazione interna si fonda su una forte condivisione di responsabilità e su un continuo scambio tra i collaboratori, in modo da realizzare una sorta di *adhocrazia*, cioè un sistema basato sull'adattamento reciproco. L'azienda incoraggia il più possibile i dipendenti ad esprimere le proprie capacità e ad offrire il proprio contributo, coinvolgendoli in maniera attiva anche in momenti di pianificazione strategica e nell'organizzazione dei processi. In un ambiente dinamico come questo, dove il *commitment* dei dipendenti prende il posto della norma e del controllo, anche la comunicazione interna si affida in prevalenza al faccia a faccia, al passa-parola, al lavoro di squadra.

#### 4.3. ARTIGIANALITÀ COME IMPEGNO PERSONALE

L'artigianalità, intesa come autenticità diventa un vero e proprio valore aggiunto per il prodotto del lusso e si configura sempre più come fattore strategico in grado di generare nuovi percorsi di sviluppo, alla base di un'economia più etica e sostenibile, oltre che qualitativamente superiore, grazie alla possibilità, come afferma lo stesso Cucinelli, di rispettare spontaneamente le giuste misure e i giusti ritmi del lavoro, compatibili con una dimensione di vita appagante. Nella prospettiva di Cucinelli l'artigianato va inteso come una forma di lavoro intimamente vicina alla natura umana, che si esprime attraverso un'estetica densa di umanità, verità e bellezza e che nella Grecia classica, e fino al Rinascimento, viene accostata all'arte in una connessione profonda e inscindibile, evidenziata dall'uso della parola *techne*, per indicare indistintamente entrambe le discipline. Attraverso la *techne* si assurge alla Virtù e lo stesso Lorenzo il Magnifico considera gli artigiani in qualche maniera fratelli dei grandi artisti. Non a caso, nella filosofia di Aristotele il termine *techne* indica un "saper fare" legato all'esperienza, ma anche un'attività umana (es.: arte, retorica, medicina) governata razionalmente, basata



sulla conoscenza dell'universale<sup>27</sup>. La *techne* rappresenta dunque una forma intermedia tra la conoscenza puramente contemplativa, che ha per oggetto il necessario e ciò che non può essere in modo diverso da quello in cui è, e la sensazione, legata all'*hic et nunc* e al dato immediato. Ispirandosi a Sennet, Cucinelli intende inoltre l'artigianalità come "impegno personale": sintesi di abilità tecnica, sentimento e immaginazione, tensione quasi maniacale al perfezionamento, che si traduce talvolta in un'attenzione e in una cura per il prodotto quasi ossessiva, che traspare dalle stesse dichiarazioni di Cucinelli, quando parla delle sue "creazioni speciali", esaltando la bravura e l'abilità dei suoi maestri-artigiani. La volontà di valorizzare l'artigianalità italiana e di ridare speranza al futuro delle nuove generazioni, si è concretizzata nella nascita della Scuola di Arti e Mestieri di Solomeo, con la quale Cucinelli intende restituire dignità e giusta attenzione alla cultura materiale dell'artigianato, proprio perché profondamente convinto che la sua valorizzazione possa attivare dinamiche di crescita originali a beneficio dell'intero Paese, permettendo di mettere in campo le sue carte migliori. All'interno della scuola i giovani si cimentano in discipline che riguardano la manifattura tessile, come Rammendo e Rimaglio, Taglio e Confezione, Sartoria, e in discipline come il Giardinaggio o le Arti Murarie, legate alle attività di restauro. Ma la Scuola dei mestieri si presenta soprattutto come un microcosmo neo-umanistico, in cui i giovani possono completare il percorso di formazione umana, culturale e spirituale, frequentando corsi e laboratori di discipline umanistiche o di arti liberali, come il teatro.

#### 4.4. RAPPORTO "GARBATO" CON IL DIGITALE

L'azienda ha avviato un importante piano di investimenti per riconfigurare l'infrastruttura tecnologica e gestire la presenza dell'impresa nel mondo digital, creando innanzitutto la *task force* degli "Artigiani umanisti del web",

<sup>27</sup> Aristotele, *Etica Nicomachea*, VI, 4, 1140a.

guidata dal *Chief Digital Officer* Francesco Bottigliero, che in un'intervista ad *Economy up* ha dichiarato che l'obiettivo primario dell'unità è quello di un utilizzo calibrato della tecnologia e del digital, a supporto del posizionamento di esclusività del marchio e dell'anima manifatturiera dell'impresa, in cui continua ad essere prioritaria la cura del rapporto umano. Ponderare i mezzi della rete, coerentemente con i valori aziendali, è fondamentale per far propri i benefici dello sviluppo tecnologico sul piano del business, senza tuttavia restarne travolti. Per non andare alla deriva nella marea digitale, Cucinelli vuole scrutare l'orizzonte tecnologico con cautela e, consapevole delle potenzialità del mezzo, insiste su un utilizzo "garbato" della tecnologia, ponendosi l'obiettivo, come sempre ambizioso, di "umanizzare" la rete, seguendo quei principi di "umanar riservatezza" insiti nel DNA del brand. L'azienda sceglie dunque la via dell'umanesimo digitale in cui la persona, al centro dell'impresa, è anche il perno attorno al quale viene potenziata l'infrastruttura tecnologica e *digital*, al fine di migliorare l'organizzazione del lavoro interna ed esterna e potenziare il sistema ERP per la gestione amministrativa e finanziaria a livello di Gruppo, costruire un sistema centrale di *Customer Relationship Management* (CRM) e unificare a livello internazionale i sistemi *retail* per la gestione dei DOS del Gruppo, sviluppare il sistema di *e-commerce*, in modo coerente con l'identità e la strategia di distribuzione esclusiva, integrando alcuni servizi *omnichannel*, al fine di offrire ai clienti un'esperienza di acquisto più integrata tra distribuzione fisica e online<sup>28</sup>. Nel gennaio 2017 l'azienda lancia, a tal proposito, un nuovo sito web suddiviso in due sezioni: la boutique online del brand Cucinelli e una sezione denominata "Filosofia", che rimanda al nuovo sito *corporate* aziendale. I nuovi siti web, come dichiara lo stesso Cucinelli, testimoniano la forte continuità che lega il prodotto alla filosofia aziendale e sono stati elaborati con la stessa

<sup>28</sup> L. Maci, *Cucinelli: anche il lusso innova ma dobbiamo difendere il brand dal digitale*, 01 giugno 2018, [www.economyup.it](http://www.economyup.it)

cura e artigianalità che contraddistinguono la creazione delle collezioni.

All'interno della sezione "Boutique" prende corpo lo *storytelling* aziendale, allo scopo di trasmettere l'essenza del brand, mettendo in risalto gli ideali e la filosofia su cui si fonda l'impresa Umanistica, nonché le suggestioni e le ispirazioni delle collezioni, che rimandano al *lifestyle* italiano, alla natura e al paesaggio umbro, all'arte e alla cultura. Le soluzioni digitali adottate per l'*e-commerce* sono progettate all'insegna dell'esclusività e del rispetto del cliente, non mirando ad attirarlo e convincerlo in modo eccessivamente pervasivo. Stando alle dichiarazioni del *Chief Digital Officer* Bottigliero, l'azienda ha il più basso tasso di abbandono del carrello nel settore *luxury*, proprio perché attenta ad evitare sollecitazioni continue e controproducenti, nei confronti del cliente che ha avviato la procedura di acquisto online. Le stesse *newsletter* in ventimesi non hanno superato il numero di cinque e le consegne dei prodotti non seguono il principio del *see now buy now*, perché i prodotti, partendo esclusivamente da Solomeo, prevedono tempi di consegna congrui a preparare il confezionamento, corredato da biglietti scritti a mano e prodotti della campagna umbra. L'altro importante obiettivo del percorso di digitalizzazione dell'azienda, è stato creare un sistema di *Customer Relationship Management*, che rispondesse a criteri di sartorialità nella relazione con il cliente, dunque atto a garantire un servizio personalizzato, aderente alle aspettative e alle esigenze di acquisto di ciascuno, e basato su un'ampia articolazione del messaggio, che rinuncia agli strumenti di ingaggio e comunicazione digitale tipici del *mass marketing*, in favore di strategie sempre più *customer oriented*, mirate a una comunicazione più intima e personalizzata<sup>29</sup>.

#### 4.5. SOSTENIBILITÀ:

##### CUSTODIRE LA BELLEZZA DEL MONDO

Sulle case di Solomeo Cucinelli ha fatto installare alcune targhe di pietra che recano incisi dei brevi aforismi. Uno di questi è una

<sup>29</sup> L. Maci, *Cucinelli: anche il lusso innova ma dobbiamo difendere il brand dal digitale*, cit.

massima dell'imperatore Adriano: "Mi sento responsabile della bellezza del mondo". È lo spirito con cui Cucinelli guarda alla sua "creazione", della quale si definisce custode e non proprietario, in quanto ritiene che un luogo come Solomeo debba essere dedicato alla cura dell'anima, prima ancora che al business. Un luogo di questo tipo non può sopravvivere senza il paesaggio che lo circonda, senza la rete di scambi informali e di relazioni in cui affonda le sue radici. Muove in questa direzione la particolare enfasi con cui viene sottolineato il legame tra l'azienda e il contesto in cui è inserita. Valorizzando competenze e conoscenze che scaturiscono dallo specifico "genius loci", Cucinelli punta a ricostruire il tessuto sociale ed economico del territorio. Ma il contributo di questo imprenditore va oltre le mura dell'azienda, traducendosi in sostegno economico a favore di organizzazioni, enti e istituzioni di carattere sociale e culturale, che operano nell'ambiente circostante: Cucinelli è dell'idea che l'impresa debba promuovere la cultura tanto quanto promuove l'economia, se vuole dare un contributo significativo alla costruzione di un futuro sostenibile.

#### 4.6. APPROCCIO CO-CREATIVO:

##### RITROVARE IL PIACERE DEL CONFRONTO

Il progetto "Sartoria Solomeo" offre ai clienti un servizio sartoriale specializzato ed esclusivo per la realizzazione di abiti maschili personalizzati. In tale contesto la profonda conoscenza del sarto viene messa a disposizione del cliente, per tradurre accuratamente misure e caratteristiche della persona e per guidarla nella proposta di dettagli e abbinamenti, indispensabili per completare il gusto dell'abito.

Da questo punto di vista, il committente è inteso non più come destinatario dell'offerta, ma come partner, co-autore dell'abito che lentamente prende forma mediante l'interazione con questo servizio. Il confronto si sviluppa fin dalla fase ideativa, secondo una logica di carattere co-creativo. Più in generale, è lo stesso borgo di Solomeo - sede dell'azienda - a proporsi come spazio d'incontro

e di relazione, secondo un approccio che pone l'interno e l'esterno dell'organizzazione in una permanente condizione di dialogo. Uno dei più ambiziosi progetti portati a termine in questi anni è il "Foro delle Arti", un complesso di edifici e di spazi aperti, organicamente interconnessi fra loro, secondo un programma estetico e funzionale che si ispira ai valori del mondo classico. Comprende un teatro per 240 spettatori, un ippodromo in stile ateniese, dedicato a manifestazioni culturali e a rappresentazioni all'aperto, un ginnasio che si sviluppa tra rigogliosi giardini, con pergolati e luoghi di sosta dedicati alla meditazione, e una grande foresteria. Il teatro richiama nelle forme esteriori i modelli del Rinascimento, ma è moderno nella flessibilità della struttura, che permette di allestire concerti, rappresentazioni sceniche e mostre. È uno spazio aperto, messo a servizio del territorio, con una ricca stagione di eventi in calendario. Un luogo per comunicare, condividere, partecipare:

Dobbiamo ritrovare il valore del dibattito. Oggi manca un luogo dove si possa parlare, un luogo d'incontro, quello che i Greci chiamavano il Foro delle Arti, frequentato dall'architetto, dal filosofo, dal nullafacente. Ecco, vorrei ritrovare il piacere del confronto, che aiuta a scoprire il valore dei grandi ideali<sup>30</sup>.

##### 5. CONCLUSIONI: LIMITI E IMPLICAZIONI

Il presente contributo ha un carattere puramente esplorativo: non intende proporre risultati definitivi, ma semplicemente suggerire elementi di conoscenza e di riflessione, utili per ulteriori ricerche, da sviluppare con l'ausilio di strumenti di carattere quali-quantitativo. Le implicazioni ci sembrano tuttavia particolarmente interessanti, sia da un punto di vista teorico, che da un punto di vista manageriale.

Sia pure in controtelaio, gli elementi che abbiamo raccolto offrono un inedito angolo visuale rispetto al dibattito sul distretto industriale di matrice "marshalliana"<sup>31</sup>: un

30 Brunello Cucinelli, intervista a Pambianco TV, novembre 2007, <http://www.pambianco.tv>

31 R. Grandinetti, V. De Marchi, *Dove stanno andando i*

modello organizzativo, radicato nel Nordest e in altre aree del nostro Paese, basato sul concetto di "specializzazione flessibile"<sup>32</sup>, che una vasta letteratura aveva riconosciuto negli anni passati come efficace alternativa al modello fordista della produzione di massa e della grande impresa verticalmente integrata<sup>33</sup>. La legge nazionale n. 317/1991, modificata con legge n. 140/1999, aveva infatti definito i distretti industriali come sistemi produttivi locali omogenei, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese industriali, prevalentemente di piccola e media dimensione, e dall'elevata specializzazione produttiva. Un'indicazione che richiamava in parte la definizione di Pyke e Sengenberger, ma che rispecchiava solo due requisiti – l'insediamento in un'area territoriale limitata e il riferimento ad uno specifico prodotto o settore produttivo – tralasciando tuttavia due caratteristiche fondamentali del distretto e cioè, per un verso, il modello produttivo "a rete", una soluzione organizzativa basata non più sull'integrazione verticale del processo, ma sull'interdipendenza organica<sup>34</sup> tra imprese diverse, collegate nella *supply chain*<sup>35</sup> e, per un altro verso, l'opportunità di attingere a un tessuto relazionale caratterizzato dalla condivisione di una comune "atmosfera industriale"<sup>36</sup>, cioè di una medesima cultura

distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto, in "Studi organizzativi", 2, 2012, pp. 142-175.

32 M.J. Piore, C.F. Sabel, *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, New York, 1984.

33 G. Becattini, *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in "Stato e Mercato", 9, 25, 1989, pp. 111-128.; F. Pyke, W. Sengenberger, *Introduzione*, in F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Firenze, 1991, pp. 15-23.; H. Håkansson, J. Johanson, *The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies*, in G. Grabher (a cura di), *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*, London, 1993, pp. 35-51; R. Grandinetti, *Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali*, in "Economia&Management", 4, 1998, pp. 79-98.

34 F. Pyke, W. Sengenberger, *Introduzione*, cit.

35 R. Grandinetti, M. Passon, *La situazione e le prospettive del distretto della sedia*, Udine, 2004.

36 cfr. A. Marshall, *Principles of Economics*. London, 1890; A. Marshall, *Industry and Trade*. London, 1919.



e di un medesimo linguaggio<sup>37</sup>. Sulla carta, il distretto appariva dunque caratterizzato da una compenetrazione tra dimensione produttiva e dimensione sociale<sup>38</sup>, che facilitava le relazioni inter-organizzative, riducendo i costi di transazione<sup>39</sup> e agevolando il trasferimento delle conoscenze<sup>40</sup>.

I processi di cambiamento verificatisi in questi ultimi anni nei distretti<sup>41</sup> hanno tuttavia visto emergere nuove configurazioni - cluster di carattere gerarchico, dominati da un ridotto numero di imprese leader con forte proiezione internazionale - che indeboliscono sempre più il senso di appartenenza alla comunità<sup>42</sup>. Tale situazione critica è originata dall'incremento della pressione competitiva, in conseguenza della globalizzazione e della recessione, ma anche da limiti strutturali intrinseci al modello: l'impresa distrettuale valorizza il tema della flessibilità, introducendo variazioni e programmi modulari<sup>43</sup>, senza tuttavia mettere in discussione l'approccio ripetitivo e seriale su

37 G. Marchi, G. Nardin, *Cambiamento e identità nell'evoluzione dei distretti industriali*, in T. Bursi, G. Nardin, G. (a cura di), *Il distretto delle piastrelle di ceramica di Sassuolo tra identità e cambiamento*, Milano, 2008, pp. 68-91.

38 G. Dei Ottati, "Il mercato comunitario", in G. Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna, 1987, pp. 117-141.; G. Becattini, *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in Pyke, F., Becattini, G e Sengenberger, W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Firenze, 1991, pp. 51-65.

39 G. Dei Ottati, *Local governance and industrial districts' competitive advantage*, in G. Becattini, M. Bellandi, G. Dei Ottati, F. Sforzi, *From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research*, Cheltenham, 2003 pp. 108-130.

40 A. Camuffo, R. Grandinetti, *Italian industrial districts as cognitive systems: are they still reproducible?*, in "Entrepreneurship & Regional Development", 23, 9-10, 2011, pp. 815-852.

41 G. Foresti, F. Guelpa e S. Trenti, *I distretti industriali verso l'uscita dalla crisi*, in "Economia e Politica Industriale", 37, 2, 2010, pp. 109-126.; C. Di Berardino, G. Mauro, *Crescita economica e impatto della crisi: il ruolo dei distretti industriali in Italia*, in "Economia e Società Regionale", 31, 1, 2011, pp. 92-114.

42 R. Grandinetti, V. De Marchi, *Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto*, cit.

43 M. Chiarvesio, R. Grandinetti, *L'approccio di relationship marketing nel sistema del valore dell'arredamento. Il caso Snaidero Group*, in "Economia & Management", 4, 2002, pp. 103-117.

cui si basa la produzione industriale: il risultato è una standardizzazione "temperata", incapace di misurarsi con la logica dell'*open innovation*<sup>44</sup> e con le piattaforme di carattere co-creativo che contrassegnano i più avanzati modelli di business<sup>45</sup>; le relazioni di sub-fornitura tra imprese distrettuali operanti nella medesima filiera traspongono nel mondo industriale la *forma mentis* soggiacente ai vecchi rapporti di produzione in agricoltura, centrati sulla formula della mezzadria<sup>46</sup>. Riproducendone i limiti: la mezzadria impone un rigido sistema di obbligazioni, rapporti fiduciari e patti di esclusiva, che - come evidenziato da Panjek<sup>47</sup> - incoraggiano il mantenimento dello status quo, ponendo seri ostacoli alla ricerca dell'innovazione; le imprese distrettuali scontano i limiti di una cultura esclusivamente centrata sul momento produttivo<sup>48</sup>, nel momento in cui sarebbe necessario invece imparare a "interagire con un capitale intellettuale e con soggettività che [...] lavorano in altri luoghi e in altri campi, usando linguaggi, modalità operative, approcci molto diversi e distanti da quello tipicamente ingegneristico della fabbrica"<sup>49</sup>.

Alla luce di queste considerazioni, il riferimento alla bottega "rinascimentale" sembra offrire una stimolante prospettiva di senso, capace di confrontarsi con le sfide della *knowledge economy* e in grado di mettere in rapporto locale e globale senza assorbire uno dei due termini nell'altro. Infatti, quanto più le produzioni di carattere seriale, basate sulla conoscenza codificata, che può essere digitalizzata, e dunque trasferita e replicata a

44 D. Tapscott, A.D. Williams, Wikinomics. *How Mass Collaboration Changes Everything*, New York, 2006.

45 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition*, cit.; M. Sawhney, G. Verona, e E. Prandelli, *Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation*, in "Journal of Interactive Marketing", 19, 4, 2005, pp. 4-17.

46 C. Trigilia, *Sociologia economica. Temi e percorsi contemporanei*, Bologna, 1998.

47 G. Panjek, *La vite e il vino nell'economia friulana: un rinnovamento frenato*. Torino, 1992.

48 R. Grandinetti, M. Passon, *La situazione e le prospettive del distretto della sedia*, cit.

49 E. Rullani, *Lavorare in rete. L'uso strategico delle ICT per riposizionare la piccola impresa e il made in Italy nel nuovo ambiente competitivo*, in "Economia & Management", 4, 2003, pp. 93-108, p. 95.



costo zero, vengono de-localizzate nei Paesi *low cost*, tanto più i Paesi *high cost* sono chiamati a concentrare il lavoro e le imprese negli ambiti in cui s'impiega la conoscenza generativa, che è complessa e non codificabile: una risorsa scarsa, in grado di aprire gli spazi del possibile e gli orizzonti dell'immaginazione<sup>50</sup>. Ideando nuovi prodotti. Inventando significati inaspettati. Rinnovando e interpretando in maniera creativa gli oggetti d'uso quotidiano<sup>51</sup>. In definitiva, la bottega "rinascimentale" del terzo millennio, di cui abbiamo cercato di delineare i tratti essenziali in questo contributo, si caratterizza per una visione coerente con i più recenti sviluppi della *stakeholder theory* che, superato il tradizionale approccio *firm-centric*, si spinge a proporre l'immagine di un complesso sistema adattivo, nel quale l'impresa non è più il centro del diagramma, ma piuttosto uno tra i tanti partner che interagiscono fra loro all'interno di un "nesso" sociale ed economico<sup>52</sup>, mediante strategie capaci di creare valore condiviso<sup>53</sup>, integrando obiettivi economico-reddituali con finalità di natura sociale, culturale ed ambientale<sup>54</sup>.

*Gabriele Qualizza: PhD con tesi in Economia e gestione delle imprese, assegnista di ricerca all'Università di Trieste, collabora con Brandforum.it, osservatorio culturale sul mondo delle marche. È docente a contratto di "Management dell'innovazione" all'Università di Trieste, e di "Economia e gestione della marca" all'Università di Udine, presso la sede di Gorizia.*

*È autore di Facebook Generation. I "nativi digitali"*

<sup>50</sup> E. Rullani, *Nuovi modelli di business nel capitalismo globale della conoscenza in rete*, cit.

<sup>51</sup> S. Micelli, *Futuro artigiano*. cit.

<sup>52</sup> cfr. P.H. Werhane, *Decentering Stakeholder Models*, in R. Phillips (a cura di), *Stakeholder Theory After 25 Years*, Cheltenham, UK, 2012.; G.R. Laczniak, P.E. Murphy, *Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective*, in "Journal of Public Policy & Marketing", 31, 2, 2012, pp. 284-292.

<sup>53</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility*, cit.

<sup>54</sup> M.R. Napolitano, A. Riviezzo e A. Garofano, *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*, cit.

*tra linguaggi del consumo, mondi di marca e nuovi media (Trieste, 2013), di Transparent Factory. Quando gli spazi del lavoro fanno comunicazione (Milano, 2010) e di Oltre lo shopping. I nuovi luoghi del consumo: percorsi, esplorazioni, progetti (Trieste, 2006).*

*gabriele.qualizza@units.it (in attesa di attivazione)  
gabriele.qualizza@brandforum.it*

*Daniela Cavallo, architetto, libero professionista, fondatore dello Studio Linea Curva, è docente a contratto di Marketing territoriale all'Università di Verona, Dipartimento di Economia Aziendale. È inoltre fondatore e membro del Comitato scientifico del Laboratorio di Marketing Territoriale "Ethos" presso l'Università di Verona. Collabora con il Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale (CUEIM) come referente di progetti, collabora con la rivista "Sinergie. Italian Journal of Management".*

*daniela.cavallo@univr.it*

*Michela Maguolo, ricercatrice indipendente in storia dell'arte e dell'architettura, heritage consultant. È membro del comitato di redazione di "La Rivista Engramma". Adjuncy professor del corso di Art and Architecture in Renaissance Venice presso la VIU - Venice International University.*

*mmaguolo1@iuav.it*