



Stefano Micelli

FARE È INNOVARE

I lettori che desiderano informarsi
sui libri e sull'insieme delle attività della
Società editrice il Mulino
possono consultare il sito Internet:
www.mulino.it

il Mulino

Indice

Prologo	P. 7
1. La riscoperta del lavoro artigiano	15
Un ripensamento a scala internazionale. - Le specificità del lavoro artigiano. - Dov'è l'artigiano. - Tre equivalenti tutti italiani. - Lavoro artigiano ed economia della conoscenza.	
2. L'artigiano nella terza rivoluzione industriale	39
Automobili su misura. - Una nuova rivoluzione. - I protagonisti della manifattura digitale. - Artigiano vs maker: due differenze da tenere a mente. - Uno sguardo all'Italia. - Velocizzare la migrazione verso il digitale. - Artigianalità Made in Italy e nuove tecnologie. - Una via italiana all'Industria 4.0.	
3. I nuovi artigiani nell'economia globale	64

Inciampi linguistici. - Un modello organizzativo proiettato nel futuro. - Racconta il tuo lavoro e il tuo saper fare (alza il sipario e metti la faccia). - Investi sul Web e fatti trovare (avrà più amici di quanti immagini). - Punta sull'e-commerce (e reinventa l'idea di bottega). - Apri a comunità di sperimentatori (ti aiuteranno a fare ricerca). Investi sul design (è il linguaggio del contemporaneo). - L'importanza di fare rete.

ISBN 978-88-15-26371-1

Copyright © 2016 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo - elettronico, meccanico, reprografico, digitale - se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito www.mulino.it/edizioni/fotocopie

4. Le politiche per la nuova manifattura italiana

p. 92

Manifattura «su misura»: la scommessa italiana. - Una sfida a base di cultura, bellezza e lavoro. - Tre direttrici per una politica di rilancio. - Una scuola capace di promuovere una nuova cultura tecnica. - Una nuova fase di internazionalizzazione (molto digitale). - Un nuovo legame tra cultura, manifattura e sviluppo urbano. - Rappresentanza e istituzioni per il rilancio del lavoro artigiano.

Conclusioni

113

Per saperne di più

117

Sono nato e cresciuto a Udine. Da bambino ero spesso a casa di mia nonna, in pieno centro città. Uno dei miei passatempi preferiti era osservare dal terrazzino di casa il grande neon colorato che ritraeva il famoso «baffone», il marchio della birra Moretti. Quel neon era il simbolo di una birra e di una fabbrica che se ne stava in pieno centro cittadino. La sera tornando a casa e costeggiando piazzale XXVI luglio, dove aveva sede lo stabilimento, si sentiva chiaramente il profumo del malto. Quel neon e quel profumo sono ricordi intensi della mia vita di ragazzino.

Alla fine degli anni '80, dopo più di un secolo di successi commerciali, la birra Moretti è stata venduta al gruppo canadese Labatt per passare successivamente di mano al gruppo Interbrew e infine alla Heineken, attuale proprietaria del marchio. Ricordo il dibattito che ha accompagnato la cessione del marchio e dello stabilimento: la Moretti era una piccola impresa che non poteva più competere con i grandi gruppi multinazionali che controllavano il mercato europeo e nordamericano. Quanto ad avere uno stabilimento di produzione in città, era decisamente cosa del passato, un pasticcio che andava sanato. L'opinione pubblica, me compreso, si fece presto una ragione di quel passaggio di proprietà considerandolo un fatto necessario.

Il destino della birra Moretti non era diverso da quello di altri marchi che hanno fatto la storia dell'industria alimentare italiana. Molte aziende simili sono nate - come la Moretti - a

Prologo

metà Ottocento per volere di imprenditori lungimiranti che avevano visto la possibilità di offrire una birra italiana a una clientela in forte espansione. Nonostante decenni di successi economici, le sorti della Moretti e quelle di tanti altri campioni locali come la Menabrea a Biella, la Peroni a Roma, la Pirelli a Varese, la Pedavena ad Asolo erano segnate: nessuna di queste imprese radicate a scala locale e nazionale poteva competere con i campioni globali del *food and beverage*. La piccola impresa industriale soccombeva di fronte ai grandi gruppi multinazionali: dovevamo essere contenti che il marchio avrebbe continuato a vivere nonostante i grandi stravolgimenti del settore.

Quanto allo stabilimento, non c'era alcuna possibilità che l'attività continuasse a poche centinaia di metri dal centro della città. La fabbrica della Moretti ha chiuso nel 1992. Al suo posto sono sorti uffici e abitazioni che hanno cambiato radicalmente quell'angolo di Udine. Anche in questo caso pochissime proteste: era dato per scontato che la manifattura se ne dovesse andare dalla città per riparare in qualche area industriale dove non avrebbe più messo in discussione la qualità della vita dei cittadini. Nello specifico, lo stabilimento di produzione della Moretti fu ricollocato a San Giorgio di Nogaro. Dopo la causa ai danni della Heineken per abuso di posizione dominante, lo stabilimento è passato di mano ancora una volta per diventare il sito di produzione della birra Castello. La birra Moretti è prodotta oggi in quattro stabilimenti distribuiti in tutta Italia.

Il mio attaccamento personale al marchio della birra Moretti ha resistito tenacemente. Nonostante i passaggi di proprietà, nonostante il dispiacere per la scomparsa di una fabbrica che in me aveva suscitato sempre fascino e ammirazione, continuavo a reclamare la mia birra Moretti anche in trasferta, indifferente al richiamo di altri marchi locali blasonati. L'ho cercata spesso anche negli Stati Uniti, quando possibile: a chi mi chiedeva di cosa stessi parlando, citavo volentieri il passaggio di un grande romanzo di Bret Easton Ellis, *American Psycho*, il cui personaggio

principale, non propriamente positivo ma certamente di gusti sofisticati, beveva birra Moretti.

I miei tentennamenti sono nati proprio durante un viaggio di lavoro a Durham, nello stato del North Carolina. Mi trovavo a pranzo con un collega esperto di globalizzazione, Gary Gereffi, in un ristorante non lontano dalla sede della Duke University. Quando il cameriere ci chiese cosa volessimo bere feci la solita richiesta: di fronte a una risposta negativa abbastanza scontata feci il nome di una nota marca di birra americana. Ricordo ancora il viso del mio interlocutore, tra lo stupore e la disapprovazione: come potevo chiedere in un ristorante frequentato da professori e studenti della Duke una birra qualsiasi, una birra senza una storia, senza un luogo preciso di provenienza. Proprio Gary Gereffi, esperto delle catene globali del valore, della frammentazione a scala mondiale dei processi produttivi, mi suggeriva di leggere con cura la lista delle *craft beers*, le birre artigianali, riportata nell'ultima pagina del menu. Leggevo quei nomi e mi rendevo conto di non aver alcun elemento per scegliere in modo vagamente consapevole. Non solo i marchi erano a me completamente ignoti, ma anche le definizioni delle birre non mi aiutavano: avrei dovuto bere un'ipa o una *blanche* col piatto che avevo ordinato? Mi stupiva poi che tutte quelle birre a me sconosciute potessero essere prodotte fra Raleigh, Charlotte e Durham, che fossero, in buona sostanza, tutte birre prodotte entro un raggio di pochi chilometri da produttori di cui non supponevo nemmeno l'esistenza.

Il fenomeno mi incuriosì al punto che decisi di capire qualcosa in più a proposito di quelle birre artigianali. Mi chiedevo se anche in Italia esistesse un movimento simile e se queste birre trovassero un qualche riscontro di mercato nella terra dei vini e di Slow Food. Fu così che scoprii che le birre artigianali italiane sono un fenomeno in crescita sorprendente da una quindicina d'anni a questa parte, che i produttori sono diventati nell'arco di pochi anni diverse centinaia e che alcuni di loro hanno acquisito una grande visibilità internazionale. In pochi anni quella

lista di birre artigianali che avevo preso in mano per la prima volta in un ristorante universitario degli Stati Uniti era diventata una consuetudine anche in Italia. Pur sempre affezionato alla mia birra Moretti, scoprivo così un mondo di sapori totalmente nuovo, artigiani della birra che avevano trasformato un prodotto standardizzato in qualcosa di assolutamente sorprendente, pub e birrifici che avevano di nuovo occupato il centro delle città e dei paesi, un modello economico originale e profondamente rinnovato rispetto ai canoni tradizionali.

Chi davvero mi ha guidato nella scoperta di questo nuovo mondo è stato Teo Musso, pioniere in Italia della birra artigianale. Dopo aver letto il suo libro, ho deciso di andare a trovarlo a Piozzo, un paesino delle Langhe a pochi chilometri da Barolo. A Piozzo è possibile ancora oggi bere una birra nel suo pub e dormire a Casa Baladin, la locanda che lui stesso ha avviato per dare ospitalità agli appassionati della birra artigianale. Di Teo Musso si colgono subito l'intensità e la passione: è un piacere ascoltare come sono nate le sue birre, come è cresciuta la sua attività e come si è profettata verso il futuro. Musso non ha il diploma da mastro birraio, non ha studiato in Belgio i crismi della birra dai frati trappisti. Ha deciso di aprire il suo birrifico per passione, sperimentando personalmente ingredienti e processi, costruendo insieme a un gruppo di amici il primo impianto, gestendo personalmente lo storico pub Baladin in pieno centro a Piozzo. Colpisce come oltre alla passione per il fare la birra («Non ho mai fatto niente per soldi. Niente», scrive nel suo libro), Teo Musso abbia sviluppato una capacità imprenditoriale fondata su una miscela azzeccata di passione e analisi economica.

I fondamenti economici della birra artigianale sono presto detti. Scommette sulla varietà dei sapori e dei profumi: in assenza di un processo di pastorizzazione, tipico della birra industriale, il gusto che la birra artigianale può assumere varia entro uno spettro di gran lunga più esteso di quello della birra industriale. Se si hanno talento e passione è possibile creare qualcosa di originale

e portarlo al mercato in tempi brevi. Quanto alla tecnologia, oggi gli impianti di fermentazione e tutto ciò che serve ad alimentare un birrificio, anche su piccola scala, sono reperibili all'interno di un mercato vivace sia in Italia che all'estero. Per chi vuole muovere i primi passi e desidera provare l'emozione di un prodotto fatto in casa è possibile acquistare un kit per l'autoproduzione della birra a costi contenuti. Chi vuole continuare ad esplorare il mondo della produzione di birra artigianale può contare su una serie infinita di risorse informative oggi accessibili in rete. Chi vuole avviare un'iniziativa imprenditoriale con tutti i crismi può assumere un mastro birraio con esperienza.

Se la birra artigianale trova un suo spazio sul mercato italiano e su quello internazionale è perché oggi esiste un consumatore disposto a riconoscere il valore della varietà e della differenza. Per anni chi ha bevuto birra ha stappato la sua bottiglia in modo non molto diverso da come apriva una lattina di Coca Cola. Prezzo contenuto, sapore riconoscibile, sorprese zero. Oggi esiste un consumatore diverso: reclama varietà, sapori originali, maggiore conoscenza degli ingredienti. Per questo è disposto a pagare di più, consentendo a una nuova generazione di artigiani della birra di stare sul mercato. La concorrenza con i produttori industriali non si gioca sul piano tradizionale delle economie di scala: la quantità di birra prodotta in un anno dal birrifico Baladin corrisponde, in termini di volumi, a quanto produce la fabbrica della Corona, attualmente il più grande stabilimento del mondo, in meno di un'ora. Com'è possibile che la messicana Corona non spazzi via dal mercato l'italiana Baladin? Perché - spiega Teo Musso - la birra artigianale va incontro alle domande del mercato in forme sconosciute alla birra industriale. Senza contare che buona parte di ciò che Corona guadagna in termini di efficienza produttiva, la perde in costi legati alla gestione del marchio e nell'organizzazione della logistica e della distribuzione. Cambia anche la lista dei soggetti che beneficiano della vendita di una bottiglia di birra: cambia in maniera sensibile il modo in cui viene remunerato il sistema del valore che le due

imprese hanno saputo organizzare. Se si compra una bottiglia di birra Corona si riconosce il valore di un investimento tipico di una multinazionale e dei suoi fornitori accreditati (di solito altre multinazionali); quando si compra una bottiglia di Baladin si premia una cerchia di collaboratori e di amici di Teo Musso che in questi anni hanno lavorato al progetto Baladin.

Il radicamento locale non significa per Musso in alcun modo localismo. La birra Baladin, come diverse altre birre artigianali, è cosmopolita e internazionale. Se andate da Eataly a New York, all'ultimo piano dello stabile che ospita il colosso della distribuzione del Made in Italy di qualità, troverete *La Birreria*, lo spazio che Teo Musso ha avviato con successo in collaborazione con Oscar Farinetti. La birra locale non necessariamente deve essere bevuta solo in Piemonte o in Italia: perché non esportarla in tutto il mondo per offrirgli ad altri appassionati di birre un po' speciali? Oltre alle birre Baladin troverete anche le birre di Sam Calagione a marchio Dogfish Head, altro caso di successo di birre artigianali negli Stati Uniti. Gli artigiani della birra non pretendono l'esclusiva. Fanno parte di una comunità e chiedono principalmente il rispetto di alcune regole essenziali.

A conclusione del mio weekend trascorso a Piozzo in compagnia di Teo Musso, ho ascoltato con interesse il suo progetto di birra Nazionale. L'idea di Teo Musso, oggi realtà, era quella di immaginare la prima birra 100% italiana, ottenuta da materie prime nazionali per offrire al mercato un prodotto capace di esprimere le potenzialità di una filiera interamente italiana. L'obiettivo era quello di costringere anche la concorrenza a ragionare sulla birra come prodotto della terra, lasciando da parte i tradizionali progetti di comunicazione legati a bionde appariscenti e partite di calcio con gli amici.

Ricordo sempre quella conversazione perché oggi, ogni volta che chiedo una birra al bar del treno Eurostar, l'addetto del vagone ristorante mi pone una domanda che ha il potere di mettermi in crisi: «Vuole una Moretti o una Baladin Nazionale?». Per me è ogni volta un dubbio amletico. Il problema non è solo di gusto

personale. Mi domando se devo ostinarmi in una maldestra ricerca del tempo perduto o riconoscere il valore di un progetto che guarda al futuro con ambizioni e obiettivi tutti nuovi. La birra Moretti rimane uno dei tanti casi di piccola industria che non ha saputo o potuto tener testa alla concorrenza di imprese globali. Forse è tempo che me ne faccia una ragione. La birra Moretti rimane buona, ottima, ma faccio fatica a non sapere dove viene prodotta e a non conoscere chi se ne fa carico ogni giorno. La birra Nazionale è buona, come è buono il progetto di Teo Musso di diventare protagonista a testa alta di un mercato che fino a pochi anni fa lo avrebbe visto certamente restare marginale. Musso ha fatto della birra artigianale un prodotto noto ai più, aprendo la via a centinaia di piccoli produttori che oggi stanno conquistando una visibilità e un'influenza sul mercato fino a pochi anni fa inimmaginabili.

La storia di Musso e del birrifico Baladin è molto meno unica di quello che saremmo tentati di pensare. Molti altri settori del Made in Italy hanno conosciuto rivoluzioni simili, guidate spesso da artigiani «rock» come Teo. L'artigianalità di cui Musso è protagonista è oggi la cifra distintiva di un modo nuovo di lavorare e di fare impresa in molti comparti, dall'arredo alla moda, dalla meccanica all'high tech. Il fascino del progetto Baladin è che non insegue più la concorrenza delle grandi imprese sul terreno delle tradizionali economie di scala; punta piuttosto a incontrare il consumatore sul terreno della varietà. Non scommette più sulla comunicazione di massa di tipo tradizionale. Punta, piuttosto, a essere presente in quei luoghi dove si aggregano le comunità degli appassionati (i pub, ad esempio) e sul Web, dove i conoscitori di birra dicono volentieri la loro. Dalla sua, la birra artigianale può contare oggi su tecnologie sempre più economiche e facili da usare. Può inoltre far leva su un'enorme mole di conoscenze in versione *open source* sedimentate in rete e facilmente accessibili.

In questo libro parleremo di molti artigiani come Teo Musso, che hanno intrapreso percorsi nuovi, dimostrando, nei fatti

la possibilità di essere parte di un modello economico in forte evoluzione. Parleremo di artigiani che hanno voluto saldare una passione e un mestiere a sfide imprenditoriali che non sono solo calcolo economico, ma anche cultura e, spesso, passione civile. Una nuova idea di lavoro artigiano che è parte essenziale della rinascita economica di questo paese.

1. *La riscoperta del lavoro artigiano*

Da almeno una decina d'anni a questa parte assistiamo a una profonda rivalutazione del lavoro artigiano. Questa riscoperta ha molte facce. In Europa così come negli Stati Uniti giovani brillanti decidono di dedicare le proprie energie a progetti imprenditoriali che ripropongono e sviluppano in chiave contemporanea mestieri fino a pochi anni fa considerati obsoleti. In modo analogo si moltiplicano le fiere e i siti Web che presentano prodotti che hanno il merito di rinnovare, in forme molto diverse fra loro, una tradizione artigianale spesso dimenticata. Negli spot televisivi e nella comunicazione l'espressione «artigianale» ha ripreso una connotazione positiva che da tempo era latitante, diventando l'elemento distintivo di un'idea di qualità e di personalizzazione del prodotto tutt'altro che scontata.

Questo apprezzamento per il lavoro artigiano ha trovato una sponda importante tra intellettuali e studiosi delle scienze sociali. La crisi finanziaria che ha segnato le principali economie occidentali dal 2008 a oggi ha stimolato un pensiero critico sui limiti di un capitalismo eccessivamente «finanziarizzato», percepito da molti come vero e proprio «gioco d'azzardo». Questa riflessione ha spinto importanti studiosi nel campo delle scienze sociali a ripensare il tema del lavoro, avviando una rivalutazione di attività e, soprattutto, di modi di lavorare oggi divenuti economicamente e socialmente sostenibili grazie al contributo delle nuove tecnologie. I libri, le mostre e gli eventi che hanno seguito questa riflessione hanno contribuito a rilegittimare il lavoro