

# ARTIGIANATO ALTOATESINO: LA MIA STRADA PER IL FUTURO

*Manuale*



zukunftsInstitut

rcm  
solutions.  
research consulting management



# **ARTIGIANATO ALTOATESINO: LA MIA STRADA PER IL FUTURO**

*Manuale*

**Pubblicazione a cura di**  
**lvh.apa – Confartigianato Imprese**

**Pubblicato da:**

Zukunftsinstitut Österreich GmbH  
Rudolfsplatz 12  
1010 Vienna, Austria  
Tel: +43 (0) 1 943 4030  
Fax: +43 (0) 1 253 30 33 40 30  
office@zukunftsinstitut.at

**PARTNER REDAZIONALE**

rcm-solutions S.r.l.

**Autrice**

Christiane Varga

**Collaborazione redazionale**

Christof Lanzinger

**Project Management**

Christiane Varga

**Grafica**

Christoph Almasy

**Traduzione**

Sabina de Lorenzo

© Zukunftsinstitut Österreich GmbH, marzo 2016  
2016 Tutti i diritti riservati.

## Prendiamo in mano il nostro futuro



„Questo testo informativo intende sottolineare ancora una volta l'intenzione dell'artigianato di plasmare il proprio futuro con un approccio proattivo, invece di temerlo.

Con l'aiuto di questo documento potrai decidere come ed in che direzione sviluppare la tua attività. Si tratta di un testo al contempo nuovo ed innovativo: non una semplice guida ricca di consigli e suggerimenti, ma uno strumento che permette al lettore di prendere in mano il suo futuro. È un documento che può servire come guida soltanto se abbinato ad una partecipazione attiva all'interno dell'azienda.

Desidero ringraziare lvh.apa per questa preziosa iniziativa. Non soltanto per il testo in sé, quanto anche per i dati e le informazioni sull'artigianato altoatesino che esso contiene, che permettono di gettare uno sguardo approfondito sullo stato di questo settore. Le statistiche parlano chiaro: l'atteggiamento degli artigiani nei confronti della propria professione è in media nettamente più pessimista della valutazione che ne danno la popolazione e gli studenti, ovvero le potenziali nuove leve dell'artigianato stesso.

Non c'è motivo per cui gli artigiani debbano essere pessimisti. Al contrario: il futuro è fatto a mano! Che si tratti di utilizzo sostenibile delle risorse, sviluppo demografico, salute, alimentazione o stili di vita – anche in futuro l'artigianato sarà indispensabile.”

**Arno Kompatscher**

Presidente della Provincia Autonoma di Bolzano

## Ripensare le strategie aziendali



La tua azienda sta andando a gonfie vele? Allora è proprio il momento giusto per ripensare la tua strategia! È ora di cambiare la prospettiva e individuare nuovi punti da cui partire per costruire il futuro. Gli obiettivi aziendali dovrebbero essere rivisti, ridefiniti e corretti continuamente. Per dare agli artigiani un valido sostegno abbiamo redatto un testo informativo che li accompagnerà nella scelta del nuovo orientamento della loro azienda. Questo contesto offre spunti particolarmente interessanti:

la lettura del testo non deve seguire l'ordine dei capitoli, dall'inizio alla fine, ma dà la possibilità di concentrarsi sui punti più interessanti, in quanto ogni capitolo è fine a se stesso, e fornisce impulsi, esercizi pratici, metodi di lavoro, memoria e riassunti. La conclusione di ciascuno dei cinque capitoli è costituita da una previsione delle tendenze, che vuole essere un invito alla riflessione ed al ragionamento.

Sono estremamente lieto di poter offrire questo prezioso strumento, per riconoscere e trarre profitto dalle opportunità che il mercato offre. Auguro a tutti di nutrire la propria creatività, di farsi guidare dallo spirito innovativo e, naturalmente, di avere successo.

**Gert Lanz**

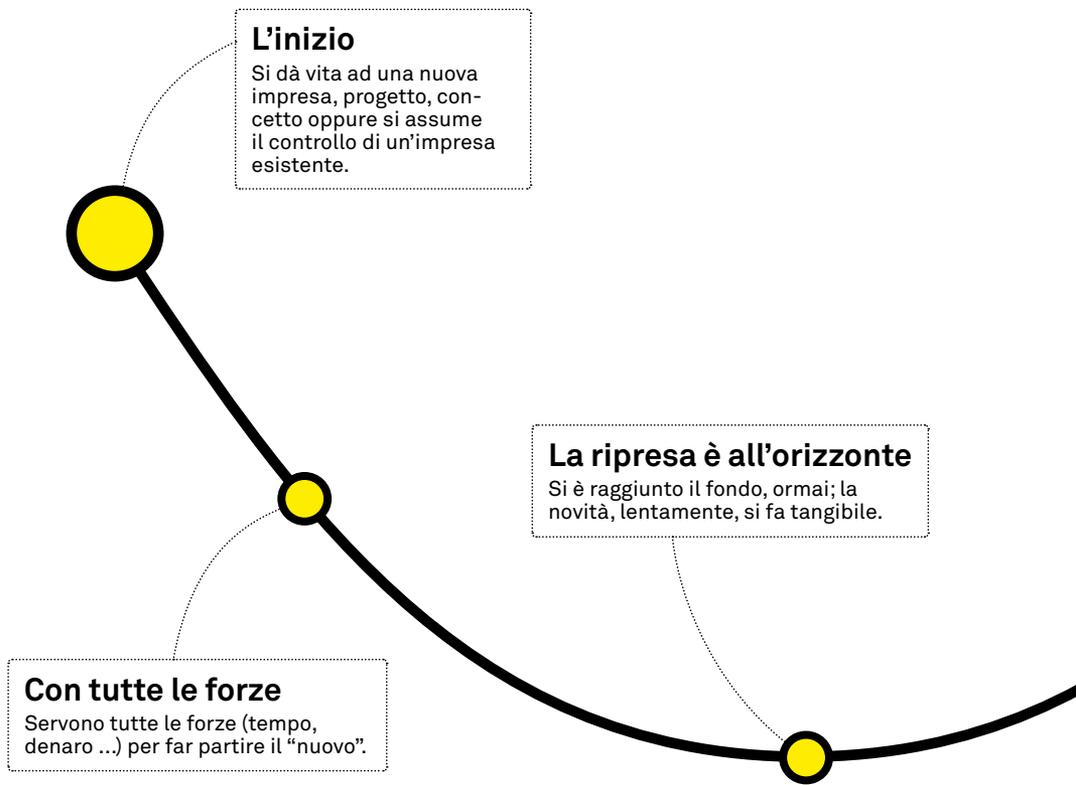
Presidente lvh.apa

# La tua azienda

## PER INIZIARE: UN PRIMO ORIENTAMENTO

L'onda è il simbolo ideale dell'andamento di un progetto o di una impresa. All'inizio si è molto fiduciosi e ci si tuffa volentieri nell'acqua fredda. Ben presto, però, serve molta energia per andare avanti e completare il percorso iniziato. Finché si tocca il fondo e si è pronti al nuovo slancio. Se tutto procede per il verso giusto, segue poi un momento in cui tutto fila liscio. Prima che il ciclo si ripeta, si raggiunge l'apice o addirittura la si supera. Dopo di che si va di nuovo verso il basso e servono grandi energie per sopravvivere e superare questa fase.

Questo modello è sicuramente troppo semplice. La nostra vita aziendale non scorre secondo disegni prestabiliti, assecondando un andamento ondine regolare. L'onda è però sicuramente un modello valido, che ci aiuta in una prima valutazione. Un'analisi onesta sulla base di questo modello aiuta ad orientarsi per il futuro. Le tendenze che saranno esposte nel corso di questo "libro di lavoro" saranno d'aiuto soltanto a coloro che sono perfettamente consapevoli del punto in cui si trovano. Questa è un'ottima occasione per riflettere e porsi alcune domande. "In quale punto dell'onda si trova la mia azienda? Da dove vorrei partire per andare incontro al mio futuro?"





QUESTO LIBRO  
NON SARÀ  
**COMPLETO**  
SENZA LA TUA

COLLABORAZIONE

## CONTENUTO

- 8** **LE PROFONDE CORRENTI DEL CAMBIAMENTO**  
*I megatrend e la loro influenza sull'artigianato in Alto Adige*
- 22** **TRA TRADIZIONE E MODERNITÀ**  
*L'artigianato in Alto Adige e il potere della glocalizzazione*
- 36** **IL RITORNO DEL “TUTTOFARE”**  
*Sul futuro degli apprendisti*
- 50** **DESIGN DI PAESE & QUARTIERI URBANI**  
*La vita in campagna, la vita in città*
- 64** **L'IMPRENDITORIA OGGI ED IN FUTURO**  
*Crescita, digitalizzazione e questioni di eredità*

# LE CORRENTI PROFONDE DEL CAMBIAMENTO

*I megatrend e la loro influenza sull'artigianato in Alto Adige*



**T**rend e personaggi che fanno tendenza modificano la nostra vita. I cambiamenti hanno luogo a tutti i livelli della nostra esistenza: la vita privata, la comunità, la nostra sfera sociale, e le sfide che dovrà affrontare la nostra attività imprenditoriale saranno determinate anche in futuro dai trendsetter indicati di fianco. Per lo sviluppo futuro dell'artigianato lo studio dei nuovi trend potrà attingere a questi dati per dedurne le sue tesi, che saranno descritte di seguito.

Potrai leggerle ed interpretarle come una guida oppure come consiglio sui cambiamenti da intraprendere per passare dal presente al futuro. Saranno in particolare le attività artigianali ad essere colpite più da vicino dal cambiamento che si sta delineando. E tuttavia hanno tutti i requisiti per essere in grado di anticipare il cambiamento e sfruttarlo a proprio vantaggio. Non perderanno il loro ruolo all'interno dell'economia altoatesina. Se per le grandi aziende fattori quali creatività, cooperazione e sostenibilità rappresentano sempre un notevole impegno a livello organizzativo, le piccole e medie imprese artigianali possono farne la propria

#### **Dalla teoria alla pratica**

Lo studio delle tendenze documenta, comprova ed analizza cifre, dati e fatti, per poter rappresentare il cambiamento del mondo in modo chiaro, comprensibile e ben calibrato. Il Zukunftsinstitut ha identificato dodici megatrend per le grandi correnti di cambiamento sociale. Il concetto di megatrend fu coniato da John Naisbitt.

I megatrend si definiscono in un periodo di 30-50 anni e hanno validità globale, seppure presentandosi con

intensità diverse. I megatrend sono presenti in tutti i settori della vita quotidiana ed esercitano un impatto sulla vita sociale, sull'economia e sulla politica. La stabilità dei megatrend li rende un'indicazione certa sull'andamento futuro: se utilizzati in modo strategico possono essere di grande aiuto a livello pratico.

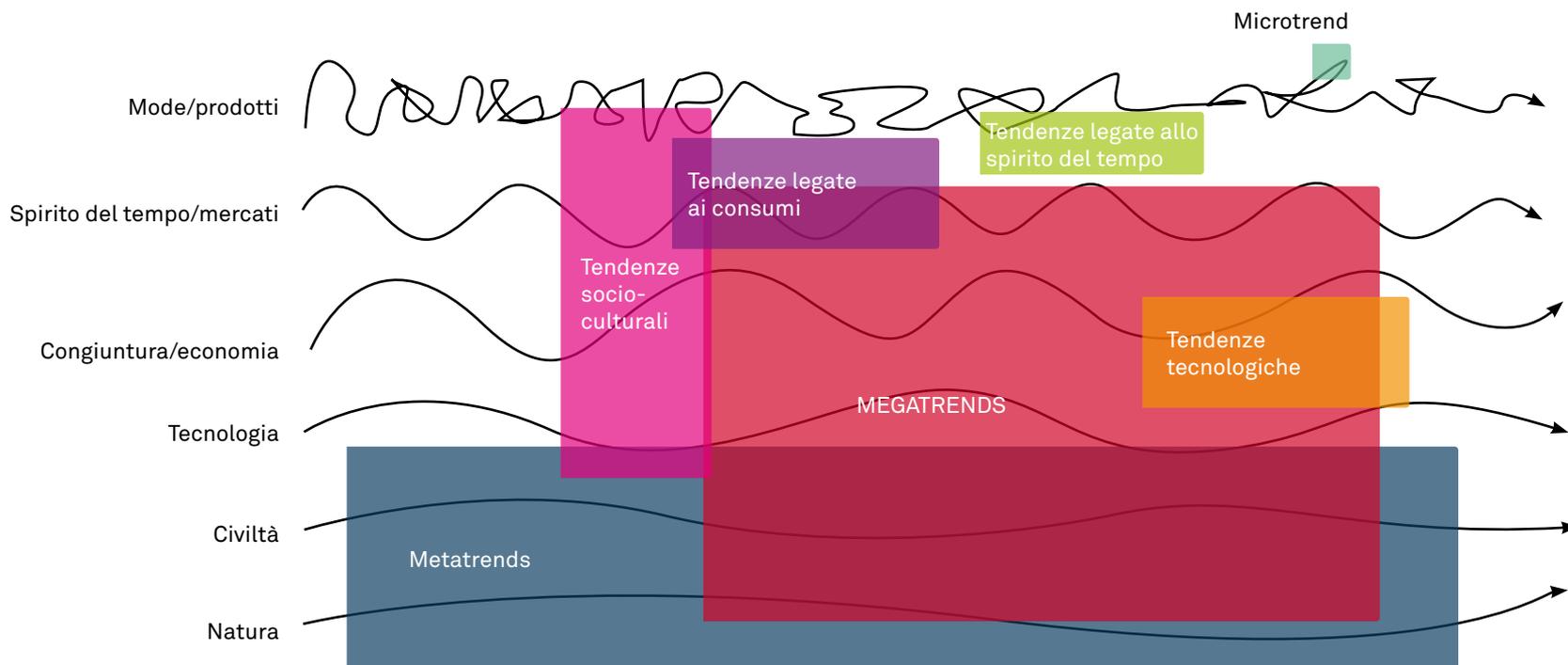
Utili a livello pratico - una massima, questa, che fa da filo conduttore a tutto il presente "work book", "libro di lavoro", quindi. Questo termine vuole essere inteso letteralmente: puoi personalizzarlo a piacimento, utilizzandolo per scrivere o per prendere appunti. Perché a che servono le nuove conoscenze se non hanno alcun collegamento con la quotidianità del lavoro? Se non esiste alcun ponte tra teoria e pratica? La risposta è a portata di mano.

Per questo il nostro invito è quello di abbinare a ogni nuovo concetto appreso un esercizio pratico, di modo da approfondire la conoscenza e farla propria, per poterla poi mettere in pratica nella realtà.

I megatrend non vanno "previsti". Sono qui, ora, ad evidenziare cambiamenti che ci influenzano già da molto tempo e continueranno a farlo anche in futuro. I megatrend sono le correnti profonde del cambiamento. Essi si sviluppano nel corso di più decenni. Hanno un impatto su ogni singolo individuo e coinvolgono tutti i livelli della società: economia e politica, ma allo stesso modo anche scienza, tecnica, cultura. I megatrend sono realtà scomode, complesse e talvolta contraddittorie. Eppure, se compresi a fondo, ci possono aiutare non soltanto a presagire il futuro, quanto addirittura plasmarlo.

# Le onde del cambiamento

I megatrend costituiscono quei processi di cambiamento che modificano il mondo intero in modo duraturo, persistente e complesso. Essi si distinguono chiaramente dalle altre tendenze in quanto non si limitano ad un segmento, un ramo, una regione o un singolo tema - oppure un mercato semplice, come invece è il caso con le tendenze socioculturali o le novità tecnologiche. È quindi importante non confonderli con i trend legati a prodotti, che passano repentinamente dalla popolarità all'oblio. I megatrend penetrano in tutti i settori della società, influenzano la politica, gli ambienti di vita quotidiana ed i sistemi dei valori. Possono essere definiti come i "blockbuster" del cambiamento. Oppure: "Valanghe al rallentatore".



# La mappa dei Megatrend

Per facilitarne la comprensione, il Zukunftsinstitut ha sviluppato la mappa dei Megatrend. Nella versione 3.0 la mappa riporta i punti di sviluppo, i legami, le interfacce e i collegamenti dei megatrend.

Essa riporta i dodici megatrend principali del nostro tempo. I megatrend non sono mai lineari o unidimensionali, quanto piuttosto molteplici, complessi ed interconnessi. La forma della rappresentazione mostra pertanto non solo le tendenze in sé, quanto piuttosto i punti di sovrapposizione ed i paralleli tra i megatrend. Le singole stazioni della linea del megatrend chiariscono a loro volta le diverse dimensioni, sfaccettature ed aspetti del trend.

Di seguito una breve descrizione per ciascuno dei dodici megatrend. Il portale del Zukunftsinstitut contiene informazioni più approfondite su questo argomento.





## MEGATREND Individualizzazione

La nuova individualità pone le basi per una cultura della scelta che alcuni non riescono a gestire. L'individualismo ha diversi modi di presentarsi: può essere ribelle, edonistico, estremista, sensibile o emotivo. In futuro l'individualità non sarà più egoistica, ma sempre più attenta. Il megatrend entra nella fase del ricorso, fa quindi una virata - gli individualisti cercano una comunità e se la creano ex novo. L'“Io” sviluppato ed il nuovo “Noi” saranno in futuro le due facce della stessa medaglia.



## MEGATREND Gender Shift

Il sesso perderà il carattere vincolante per la società. Questo megatrend avrà conseguenze di vasta portata sull'economia e sulla società, e permetterà ad un numero sempre maggiore di individui di trovare la felicità nel modo che preferiscono. Le immagini dei due sessi si fondono, i vecchi ruoli e modelli di percorsi professionali si dissolvono definitivamente, la società si trasforma ed acquisisce nuovi poli e nuove influenze culturali. Anche in questo caso il retrò è già parte della nuova moda - come una ricostruzione kitsch dei vecchi cliché di uomo e donna.



## MEGATREND Silver Society

Il numero di anziani è in continuo aumento: Il megatrend Silver Society coinvolge tutto il mondo e si estende oltre le società. Ha un potenziale rivoluzionario, perché modifica i sistemi e le infrastrutture in modo fondamentale e duraturo. Parallelamente nella terza età si vanno creando nuovi stili di vita, che modificano l'immagine che la società ha degli anziani. Le diverse fasi della vita si sfumano sempre più tra loro, le tre tradizionali fasi della vita (gioventù, lavoro, pensione) lasciano il posto a percorsi più complessi. La pensione cambia volto e diventa l'opposto di ciò che ha sempre incarnato - dal riposo ad una nuova, attiva fase della vita.



## MEGATREND La cultura del sapere

Il megatrend passa alla dimensione successiva - dal nuovo studio nasce il principio della cultura del piacere. Rompendo con la società industriale per passare alla società del sapere, la formazione diviene una questione culturale, che coinvolge l'intera società. Dal megatrend della cultura del sapere dipende la capacità di sopravvivere ed adattarsi al futuro di individui, aziende ed intere economie politiche. Il sapere continua ad essere potere, ma in futuro sempre più persone vi potranno accedere. La digitalizzazione del sapere e della formazione darà la spinta in questo senso.



## MEGATREND New Work

Sono i cambiamenti della società ed i nuovi processi economici che conducono a mutamenti radicali all'interno del mondo del lavoro, che definiscono il megatrend New Work. In un futuro così digitalizzato e globalizzato il lavoro assumerà una nuova importanza nella vita delle persone. Lavoro e tempo libero confluiranno l'uno nell'altro. La tecnologia è importante ma non dominante - l'uomo continua ad essere decisivo. Sono i suoi talenti a contare; nel nuovo mondo del lavoro inizia l'era del talentismo.



## MEGATREND Neo-Ecologia

La qualità del biologico viene controllata attentamente, l'alimentazione si fa flessibile, fino all'eliminazione completa della carne, i sistemi industriali devono adattarsi: o operano senza produrre rifiuti o mantengono le materie prime in circolazione. Questo perché sta nascendo una nuova cultura del consumo, plasmata dal megatrend "Neo-Ecologia". Non si desidera più semplicemente comprare, ma dare ai consumi un indirizzo preciso. Le nuove tecnologie creano nuove alternative alla vecchia società dello spreco schiudendo potenzialità rivoluzionarie.



## MEGATREND Salute

La salute non è più uno stato a cui mirare, quanto piuttosto l'obiettivo ed il senso stesso della vita. Il megatrend cementa sempre più tra loro la dimensione psichica e quella fisica; salute e soddisfazione si fondono. Le persone si assumono più responsabilità verso la propria salute ed affrontano il sistema sanitario in modo più consapevole. Detoxing, movimento e self-tracking sono componenti integranti della salute vista come dimensione culturale della vita moderna.



## MEGATREND Connettività

La vita è interamente in rete. Le tecnologie di comunicazione moderne, con Internet al centro, garantiscono al megatrend "Connettività" una forza enorme. Nessun altro megatrend può cambiare, distruggere o creare al pari di questo. Nessun altro megatrend può causare sconvolgimenti maggiori. Sotto la sua influenza nascono nuove forme di società, di collaborazione, di economia e di lavoro. Esistono però anche correnti contrarie - Nasce una nuova consapevolezza riguardo alle possibilità che la connettività offre.



## MEGATREND Globalizzazione

Dando un'occhiata ai fatti ci si rende conto che i vantaggi della globalizzazione superano i timori - il mondo, sempre più vicino, migliora. Internet, in quanto mezzo di comunicazione mondiale favorisce una cultura globale nello spazio virtuale. Quando i due megatrend "Connettività" e "Globalizzazione" si incontrano, ne scaturiscono attriti e rotture. Le grandi aziende in possesso di piattaforme dalla portata globale si trasformeranno in nuove grandi potenze economiche, senza infrastruttura, stravolgendo interi settori. La ricorsività nella globalizzazione: il ritorno del concetto di locale ed originale in una nuova veste.



## MEGATREND Mobilità

La società globale è in continuo movimento; uomini e dati si spostano, mossi dal megatrend "Mobilità". I luoghi perdono la capacità di legare a sé, la patria diviene un concetto relativo, essere mobili assume il ruolo di obbligo culturale. I nodi di trasporto si trasformano in ambienti di lavoro e di vita, e danno origine a punti fermi all'interno di uno stile di vita mobile e fluido. L'automobile perde il suo ruolo dominante per diventare una vettura autonoma, alimentata a dati. L'incontro tra il cambiamento della società e le nuove opportunità tecnologiche sviluppa una nuova importante forza, proprio nel campo della mobilità.



## MEGATREND Urbanizzazione

Il megatrend "Urbanizzazione" non è mai stato così forte. Fuori dai confini europei le megalopoli, in continua espansione, diventano la forza economica di intere economie e sviluppano un potenziale distruttivo. I confini tra città e campagna sono sempre più labili - nelle immense distese urbane come nelle città ad alta densità di abitanti, che grazie all' "urban farming" producono alimenti. Le città competono tra loro, oltre i confini, per la conquista di nuove industrie e di individui di talento e liberi da vincoli territoriali. Da un lato si formano nuovi agglomerati urbani e, dall'altro, le città storiche si avvalgono della loro forza culturale e della qualità di vita che le contraddistinguono.



## MEGATREND Sicurezza

Tutto ciò che inizia per "cyber" influenza e modifica il concetto di sicurezza - da qui scaturisce il nuovo megatrend "Sicurezza". Le istituzioni non riescono più a promettere sicurezza. Gli individui non sono più soltanto fattori di rischio, ma diventano a loro volta fattori di sicurezza. Le imprese assumono maggiore responsabilità nei confronti della sicurezza, lo Stato fa un passo indietro. La nuova cultura della sicurezza è agile, elastica, mobile, e al contempo rappresenta un taglio netto con il passato. Deve essere in grado di rispondere prontamente alle nuove sfide del mondo della cyber-(in)sicurezza.

# Tendenze dei consumi: l'artigianato dal punto di vista del cliente

I megatrend sono le correnti profonde che a lungo termine plasmano lo sviluppo sociale e che mostrano i loro effetti in tutto il mondo, a tempi e livelli diversi. Sopra a questi movimenti ondulatori profondi si muovono le onde più rapide e mutevoli dello sviluppo ecologico, delle tendenze nello stile e nei consumi (vedi pag. 11). Un'influenza particolarmente importante sull'origine di un trend dei consumi è data naturalmente dall'immagine dell'offerente. Un recente sondaggio effettuato tra la popolazione altoatesina da parte di rcm-solutions nel contesto di uno studio realizzato per la lvh.apa offre uno sguardo approfondito sull'artigianato altoatesino.

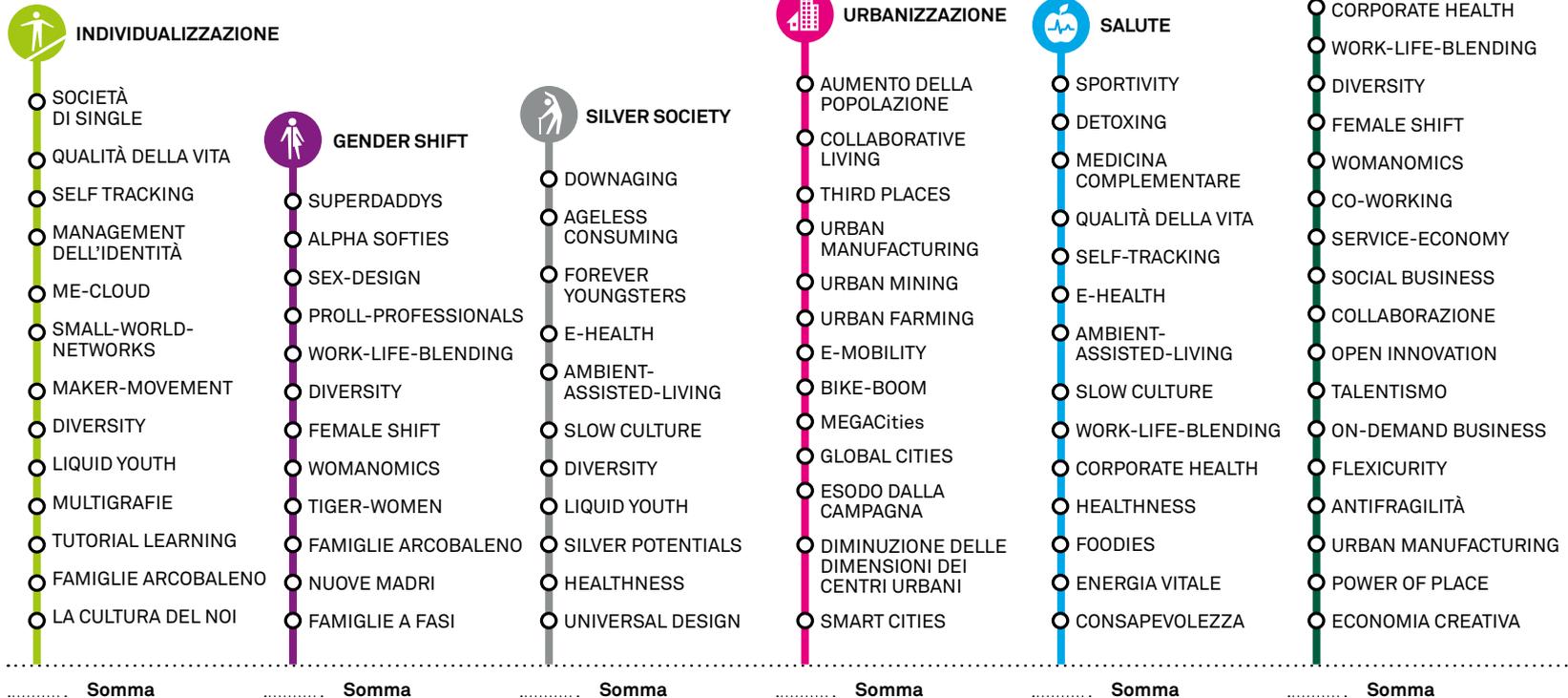
Fonte: rcm-solutions, 2015



# Quick-Check

Metti una crocetta accanto a TUTTE le tendenze, all'interno dei megatrend, per le quali il tuo istinto ti dice che potrebbero avere rilevanza per la tua azienda. Prenditi circa 10 minuti di tempo. Lascia che sia **il tuo istinto** a decidere anche per le tendenze che non conosci. Alcuni

dei trend compaiono all'interno di diversi megatrend. A ogni tappa della mappa sono associati diversi megatrend. Puoi contrassegnarli più volte. Una volta passati in rassegna tutti e 12 i megatrend, conta le crocette messe per ognuno e riporta la somma nel riquadro.



Per ulteriori informazioni e approfondimenti sui fenomeni di tendenza si rimanda a internet:  
[www.zukunftsinstitut.de/mtglossar](http://www.zukunftsinstitut.de/mtglossar)



# Dal trend all'idea

Funziona così ...

1. Inserisci nel cerchio più interno i due megatrend che nell'esercizio precedente "Quick-Check" hanno ricevuto il punteggio più alto.
2. Rifletti sugli effetti che questi megatrend hanno sulla tua quotidianità, privata e professionale. Annota queste osservazioni all'interno del secondo cerchio.
3. Rifletti sulle opportunità che questo trend potrebbe offrire sul piano privato e professionale. Potrebbe trattarsi di nuove idee per attività commerciali o di una nuova distribuzione dei ruoli tra te e la tua famiglia. Annota queste idee nel terzo cerchio, il più esterno.
4. Scegli un'idea, quella che ti sembra la più urgente o auspicabile, ed individua alcuni punti per la tua lista di cose da fare, che affronterai assolutamente nelle quattro settimane successive.

In quale area della tua quotidianità privata e aziendale sembra influire di più questo trend?

In quale settore credi vi sia la maggiore necessità di cambiamenti? Quali opportunità sembra offrirti questo trend per realizzarli?

Scegli qui i **megatrend dell'esercizio precedente** per i quali hai ottenuto il punteggio più alto.

Megatrend 1

Megatrend 2

**FAMIGLIA**

**ATTIVITÀ RICREATIVE**

**AZIENDALE CULTURA**

**CONSUMO**

**LA RETE DI IMPRESE**

**PROJEKTMANAGEMENT**

**Next Steps...**

**Spinte/tesi**

Cose da fare 1

Cose da fare 2

Cose da fare 3

# TRA TRADIZIONE E MODERNITÀ

*L'artigianato in Alto Adige e il potere della glocalizzazione*



**P**ensa a livello globale, agisci a livello locale”, il vecchio adagio lanciato dal movimento ecologista è a tutt’oggi attuale nella nostra cultura globale. Da un punto di vista socioculturale il concetto contenuto in questa frase si esprime perfettamente nel termine “glocalizzazione”, principio secondo il quale la società si concentra sempre più sulla propria regione e località, senza però perdere mai di vista il mondo nel suo insieme.

I confini tra il qui e il là, tra l’“io” e “gli altri” sono sempre più sfumati. Si tratta, in altre parole, di una nuova forma di comunità. Robert J. Sampson, sociologo e professore alla Harvard University conferma nel suo testo “Great American City” che, proprio grazie a Internet ed a un mondo sempre più collegato, il concetto di “noi” assume sempre maggiore importanza anche a livello locale.

La tesi di Sampson: l’idea di comunità rimane attuale, anzi, in futuro avrà un ruolo da protagonista, proprio come i luoghi e le regioni nei quali viviamo e dai quali ci dobbiamo comunque continuamente confrontare con le sfide globali. Sampson chiama questo fenomeno “Neighbourhood effect”, l’“effetto vicinato”. Da questo scaturisce una dinamica di gruppo che ci ricorda quanto la globalizzazione sia vissuta anche a livello locale. Ma cosa significa tutto ciò nella realtà? Come si riescono ad unire due orientamenti a prima vista così contraddittori nella pratica?

#### **Glocalizzazione: avere uno sguardo sul mondo, agire a livello locale**

La glocalizzazione si intende come l’unione di regionalità e globalità. È la diretta interpretazione di un megatrend, all’interno del quale alla globalizzazione si accompagna la regionalizzazione. Politica e strategie

imprenditoriali “glocalizzate” mirano ad unire il meglio dei due mondi. Esse si ispirano alla vecchia formula del “pensiero globale e azione locale” e creano una coscienza nei confronti del legame tra sviluppi globali e locali.

Una politica aziendale “glocalizzata” è spesso frutto della mente di individui aperti al mondo, che hanno deciso di tornare a casa dopo avere acquisito esperienza in altri luoghi, grazie alla quale hanno conosciuto realtà diverse ed imparato ad apprezzare la propria. Se il proprio percorso di vita non è stato caratterizzato da questo tipo di esperienza, vale la pena di guardarsi intorno tra le proprie conoscenze o nella propria regione, per individuare una persona con questo trascorso. Un valido strumento di ricerca in questo caso è dato da Internet. Allo stesso tempo è importante imparare a conoscere a fondo il proprio luogo per quello che realmente è: una combinazione unica di natura, architettura e cultura. Infatti, i luoghi esercitano un’influenza sugli individui a tre livelli: il luogo e i suoi dintorni, l’architettura che lo esalta o distrugge, ed infine i rituali che caratterizzano il luogo stesso. Tutti e tre gli aspetti dello stesso luogo, insieme, influenzano e caratterizzano le esperienze o permettono di viverle. Questo fatto sottolinea l’importanza che in futuro avranno tematiche quali origini, autenticità, caratteristiche, varietà ed infine il concetto di regione.

Se tutti questi aspetti saranno abbinati ad un modo di vedere le cose di più ampio respiro perché globalmente connesso, si avranno spazi concreti, a livello locale, in cui vivere le esperienze a 360 gradi. Particolarmente avvantaggiati in questo senso saranno quei luoghi che presentano specificità ed elementi regionali, dato che proprio questi hanno la capacità di rendere evidente

e palpabile l'unicità e tipicità di una regione. In termini tecnici questa visione di regioni o città viene anche definita "Sensory Branding".

### **La rete digitale riporta anche all'esistenza di una rete a livello analogico: i produttori condividono e cooperano**

La valuta di un futuro nel quale, grazie a Internet, il mondo può essere rappresentato in modo così rapido e completo come mai prima d'ora e nel quale è possibile comunicare e concludere affari con persone che non solo vivono in un'altra città, ma addirittura in un altro continente, è semplicemente una: la fiducia. In un sondaggio condotto da rcm-solutions il 68% degli intervistati ha commentato di riporre maggiore fiducia negli artigiani altoatesini rispetto ai colleghi provenienti da regioni limitrofe. Un valore notevole. Nulla è più importante e, a prima vista, più difficile da trasmettere della fiducia in tempi caratterizzati da un'offerta eccessiva in un momento in cui il nostro partner commerciale o potenziale cliente non è fisicamente davanti a noi, o non lo conosciamo direttamente. Per questa ragione in futuro nulla eserciterà maggiore influenza sul comportamento sociale della fiducia. In una cultura globale la fiducia ha però spesso le sue radici in strutture precedenti: non è più necessario conoscere una persona da anni per fidarsi. Istintivamente ci fidiamo prima di quegli individui che fanno parte della stessa "Community", anche se non li abbiamo mai incontrati prima. Ciò ha come conseguenza che i nativi digitali, ovvero i giovani che sono cresciuti con Internet, salgono senza problemi sull'auto di perfetti sconosciuti (p. es. blablacar.it), anziché chiamare un taxi preferiscono sfruttare una qualche offerta di carpooling tramite cellulare (p. es. uber.com), lasciano il proprio appartamento ad estranei (www.airbnb.com) oppure li accolgono sul loro divano per la notte (couchsurfing.org). Il controllo è minimo e si limita al feedback della comunità online, ribaltando completamente la massima di Lenin: il controllo è bene, la fiducia è meglio.

Tutto ciò è molto interessante, ma può essere applicato anche ai prodotti e servizi dell'artigianato? Sì, in quanto innanzitutto coinvolge i produttori, in particolare le piccole e medie imprese, che per esempio possono scegliere di condividere o gestire insieme piattaforme per la distribuzione.

### **Piattaforma digitale per artigiani**

Un esempio di un precursore in questo senso è incarnato dal gigante di Internet per eccellenza. Negli Stati Uniti Amazon offre già i prodotti di artigiani e fornitori di servizi. Chi acquista un televisore, per esempio, può scegliere direttamente anche un esperto per installarlo.

Questa piattaforma destinata ad artigiani ed altri fornitori di servizi si chiama Amazon Home Services. In tutto vengono offerti oltre 700 tipi di servizi diversi, dall'assemblaggio di nuovi grill all'installazione di home cinema o riparazione di auto. Esistono anche offerte assolutamente di nicchia: sulla piattaforma di Amazon si può trovare veramente di tutto, dal pastore di capre al funambolo. Al momento Home Services è disponibile solo negli Stati Uniti.

Alla fine l'idea di Amazon consiste nel vendere prima il prodotto e successivamente mettere in collegamento il cliente con l'artigiano più adatto. L'azienda lavora in questo senso sia con offerenti locali che tramite altre piattaforme per artigiani per esempio TaskRabbit.

Per garantire qualità e sicurezza, il colosso si fa carico dei controlli a monte e verifica le competenze degli offerenti che si sono registrati. Amazon cura anche le operazioni di pagamento. Soltanto nel momento in cui ambedue le parti (artigiano e cliente) confermano che il contratto è andato a buon fine, l'importo dovuto sarà versato al fornitore del servizio. Come nel caso di Uber, Amazon trattiene una parte della somma a titolo di commissione - si stima un importo che varia dal 10 al 20 per cento.

L'economia digitale crea in questo modo tre leve fondamentali

per le aziende: una perfetta integrazione tra sviluppo e realizzazione del prodotto, la fusione tra mondo reale e virtuale e la possibilità di restare in contatto con il produttore anche dopo la consegna del prodotto.

#### **Dall'io al noi nella cultura globale**

In questo modo la catena di creazione del valore di domani avrà addentellati ancora più stretti rispetto a oggi. La fusione dei processi di design e produzione riduce i tempi di sviluppo e dà la possibilità di realizzare quantità anche minime di prodotti personalizzati, adattati alle esigenze del singolo cliente. La stretta collaborazione tra produttori e commercianti aumenta la forza di entrambi; il legame tra clienti, partner e fornitori non soltanto contribuisce ad aumentare l'efficienza, ma anche la capacità innovativa. Ne consegue che anche l'integrazione digitale e l'interazione tra fornitori, clienti e partner si rafforzano ulteriormente lungo tutta la rete di creazione del valore.

Decisiva è in questo senso la capacità di entrare in contatto con altri, nuovi attori. Coloro che interpretano i desideri dei clienti come l'insieme di servizi e prodotti interconnessi, si sono conquistati una posizione chiave di controllo e ne trarranno grandi benefici a livello di impresa. In caso contrario si lasceranno sfuggire una grande occasione.

All'interno di queste strutture anche le aziende affermate non lavorano più come entità a sé stanti, quanto piuttosto come parte di una "economia del noi" collegata, che contribuisce ad abbattere i confini tra i diversi rami dell'economia. Le imprese devono ampliare le proprie capacità e la propria definizione di successo. Dalla collaborazione in rete traggono

vantaggio tutti i soggetti coinvolti, che grazie ad essa aumentano le proprie competenze. Il produttore orientato al B2B apporta il suo expertise nella produzione mirata alla massima flessibilità e durata, mentre i protagonisti del B2C sanno come interpretare e reagire tempestivamente alle repentine variazioni delle preferenze dei consumatori. Agli esperti delle economie regionali, che lavorano come una piattaforma per collegare tutte le parti coinvolte (B2B ma anche B2C) può andare il ruolo dell'ingranaggio che sincronizza le diverse velocità e i vari interessi. Ancora più importante diventa la capacità di pensare oltre l'impresa, di non vedere i processi della creazione del valore slegati tra loro e di compiere il passo dall'io al Noi, dalla propria singola organizzazione alla collettività. Questo cambiamento metterà naturalmente in moto spostamenti di potere e rotture nelle strutture e gerarchie note - ciò non dovrebbe intimorire le aziende, ma piuttosto stimolarle verso la creazione di nuovi modelli commerciali. In un'economia che trae profitto dal libero flusso di informazioni, i leader non dovrebbero farsi condizionare da modelli di pensiero lineari, in cui una prestazione passa da un attore all'altro, quanto piuttosto orientarsi sulla base degli intrecci della rete. Il compito della leadership di domani non consiste soltanto nel lavoro strategico nell'ambito della performance individuale di una impresa, quanto piuttosto spostare la prospettiva sulla forza innovativa e sulla monetizzazione di prestazioni all'interno di una rete che si estende oltre i singoli rami di attività. Lo sviluppo comune delle visioni è indispensabile quanto la loro realizzazione in prodotti concreti grazie alla cooperazione: due forze, queste, che si alimentano a vicenda.

## BEST PRACTICE

### La tradizione si presenta in una nuova veste

Joseph Brot vom Pheinsten ci mostra come una delle arti più antiche ed originali dell'artigianato possa evolversi in un'attività moderna, assolutamente al passo con i tempi.

Nella sua città, Vienna, il panificio Joseph Brot è cresciuto fino a divenire una vera e propria istituzione, e questo in un ambito tipicamente tradizionale, caratterizzato dall'elevato numero di offerenti e da una concorrenza spietata a livello di prezzi. In questo contesto Joseph Brot punta chiaramente sulla qualità, che, anche in questo caso, ha il suo prezzo. Eppure: negli ultimi anni il fondatore dell'azienda, autoproclamatosi il "Renaissancier del pane" Josef Weghaupt ha creato un piccolo impero dei forni, con la filiale più popolare tra i viennesi situata nella centralissima Naglergasse, che si distingue per l'armonia del design e la trasparenza della preparazione dei prodotti. L'azienda conta circa 100 collaboratori, e Joseph Brot nel frattempo è diventata un'ambita prelibatezza, grazie agli ingredienti biologici, ma soprattutto alla cura ed alla calma con le quali viene preparato il pane: lunghi tempi di lievitazione naturale, doppia cottura nel tradizionale forno a vapore. [www.joseph.co.at](http://www.joseph.co.at)

### Tradizione, artigianato e design

La FX10 Lounge Chair del designer austriaco Thomas Feichtner è stata prodotta dall'azienda storica Neue Wiener Werkstätte. Un'impresa di famiglia, perfettamente in equilibrio tra tradizione e modernità, tra solido artigianato e manifattura professionale. Sul sito Internet del designer si trova la spiegazione sull'origine di questo speciale nome: Thomas Feichtner ha disegnato la sua FX10 Lounge Chair con l'intenzione di creare una poltrona dalla forma chiusa e compatta, e totalmente priva di cuciture. Il

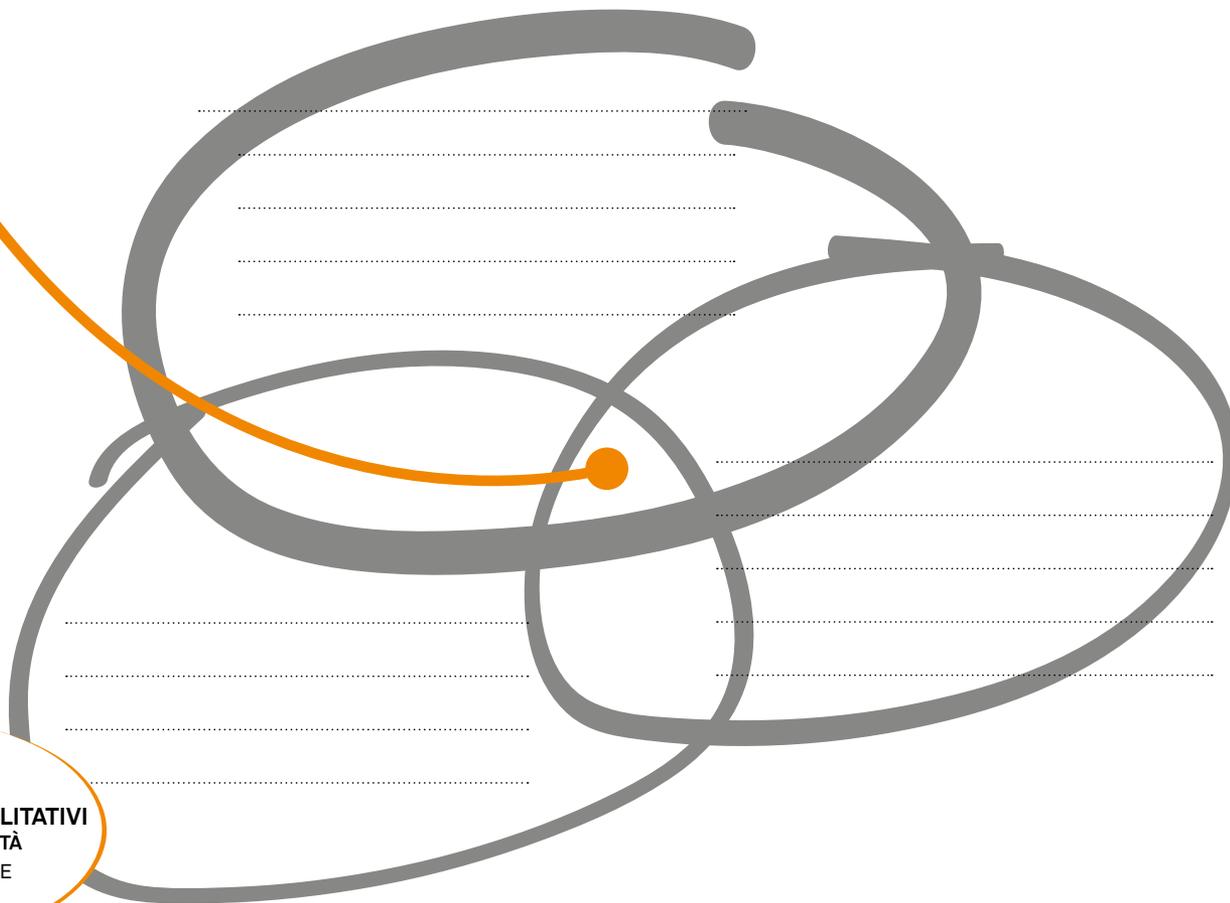


La tradizione incontra la modernità: la FX10 Lounge Chair del designer austriaco Thomas Feichtner

nome astratto FX10 in realtà è quello di un attacco da sci, precedentemente disegnato da Thomas Feichtner per il produttore austriaco Fischer. La poltrona porta oggi lo stesso nome dell'attacco da sci di Feichtner, da un lato, per la grande similitudine tra i due disegni e, dall'altro, in ricordo dei tanti sci ed attacchi da lui disegnati. Un tributo velato ad uno sport profondamente austriaco, che ha addirittura contribuito ad una innovazione. E che per una volta ribalta la massima citata all'inizio: „Think local, act global.“

# Successo personale

Dopo aver considerato le differenze tra globale e locale e tra tradizione e modernità, il prossimo passo consiste nel capire in che cosa consiste il successo personale. Quali sono i fattori determinanti che portano al successo? Che cosa caratterizza un artigiano di successo?



- COMPETENZA**
- ATTITUDINE ALLA CONSULENZA
- ELEVATI STANDARD QUALITATIVI**
- CONVENIENZA      PUNTUALITÀ
- PULIZIA**      VICINANZA AL CLIENTE
- SERIETÀ      AFFIDABILITÀ

Le caratteristiche di un artigiano di successo secondo la popolazione altoatesina

# A quali fonti attingo informazioni sul futuro?

Oggi giorno come mai prima d'ora è importante avere il polso della situazione e prepararsi strategicamente per il futuro. Tendenze e megatrend svolgono in tal senso la funzione di indicatori affidabili del cambiamento ed hanno, loro stessi, una grande capacità di realizzare cambiamenti.

Rifletti un momento: da quali fonti attingi le informazioni quando affronti questioni che riguardano il futuro? E quali sono le tue tre idee dominanti riguardo al futuro?

Le mie idee sul futuro:

1

2

3

# La varietà diventa opportunità

Ti sei già soffermato a pensare a quante lingue parlano i tuoi colleghi?  
O quanto diversificati siano i tuoi modi di pensare e lavorare? E quali conseguenze questi abbiano sul tuo lavoro di squadra, ma anche sul tuo comportamento verso l'esterno?

Valuta la varietà all'interno della tua azienda da 1 a 5. Maggiore è la varietà in un determinato aspetto della tua impresa o nelle imprese con cui collabori, per esempio grazie ad buona presenza di fasce d'età diverse a livello di personale, migliore sarà la valutazione.

Ora valuta la rilevanza di questi diversi aspetti per la tua impresa. Quanta importanza ricopre all'interno del lavoro di squadra il fatto che tu parli diverse lingue? È particolarmente rilevante per il contatto con i clienti?  
Ora valuta di nuovo secondo lo stesso sistema. Maggiore la rilevanza, più elevato sarà il numero di campi segnati con una crocetta.

Segna ora con un cerchio gli aspetti più rilevanti. Questi saranno gli aspetti da tenere maggiormente in considerazione nella scelta e formazione futura di personale e partner commerciali.

Aspetto	Quanto siamo versatili?	Quanto è importante per il nostro team?	Quanto è importante per i nostri clienti?
Sesso	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Età	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Provenienza	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Situazione familiare	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Lingue	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Formazione	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Esperienza personale	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Esperienza lavorativa	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Approccio al lavoro	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Capacità comunicative	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○

# Ispirazione dalla tua regione

Prendi ispirazione dalle foto e rifletti:

- Quali sono gli aspetti tradizionali e quali quelli moderni nella mia impresa?
- Quali dei miei clienti propendono più per il tradizionale e quali per il moderno?
- Cosa mi piace dell'Alto Adige tradizionale e cosa di quello moderno?





Foto: Ritten Renon IMG 0165 CC BY-ND 2.0



Foto: © hk/Marion Lafogler



Foto: Sandy Kirchlechner My favourite bridge CC BY-SA 2.0



Foto: Phil Richards 22.02.15 Meran Merano ETR170.143 BY SA 2.0



Foto: Tobias Haase wooden footbridge CC BY 2.0



Foto: Phil Richards 05.11.97 Bolzano Bozen ALe 840 BY-SA 2.0

# La mia visione

Unisci i risultati degli esercizi precedenti (successo personale, da quali fonti attingo informazioni e le mie ipotesi sul futuro) e sviluppa la tua visione.

## Situazione di partenza:

Annota la situazione di partenza: Quali sono gli ostacoli e le sfide attuali e cosa ti preoccupa in particolare, quando pensi al tuo futuro?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Strategia:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

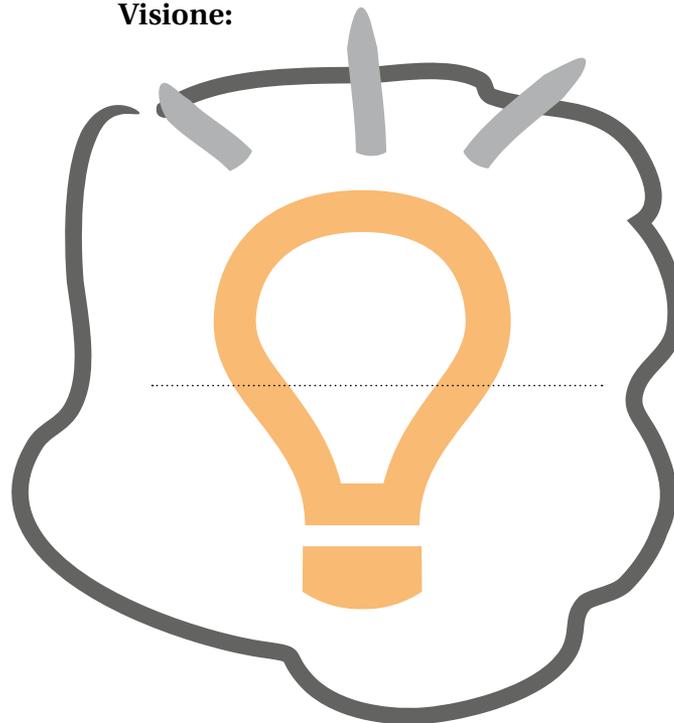
.....

.....

.....

.....

**Visione:**



# PREVISIONE DEL TREND

In un mondo sempre più virtuale, i luoghi reali tornano ad assumere importanza. Sono il caposaldo del nuovo movimento della rete digitale ed analogica, la sua “messa a terra”, ciò che le dona forza. Ampliare la propria visuale, andare oltre, non significa opporsi a quanto menzionato, ma piuttosto arricchirlo ulteriormente. In futuro, infatti, non saranno coloro che avranno le idee più originali ad imporsi, quanto piuttosto coloro che riescono a pensare più in grande, ad immaginare allo stesso tempo prodotti commerciabili e modelli di impresa e ad assicurarsi all’interno del flusso di dati una posizione lucrativa chiave nella matrice digitale della creazione del valore.

# IL RITORNO DEL “TUTTOFARE”

*Sul futuro degli apprendisti*



**Q**uasi il 60% di tutti gli altoatesini è dell'opinione che la formazione rappresenti il settore che in futuro godrà di maggiore attenzione - conquistando il primo posto nella lista delle priorità della popolazione, ancor prima della tutela dell'ambiente e del sistema sanitario. Questo è quanto emerso dai risultati del sondaggio effettuato dal Zukunftsinstitut. In Austria la formazione si trova soltanto al terzo posto nella lista delle priorità, dietro alla creazione/conservazione dei posti di lavoro ed al miglioramento del sistema sanitario.

Cosa significa questo risultato? Significa che gli Altoatesini e le Altoatesine hanno riconosciuto un fatto: in quanto struttura portante del futuro, la formazione è vissuta come un elemento chiave per la sua definizione. Questo vale sia all'interno di un processo di apprendimento che dura tutta la vita, che nello specifico riferito alla fase dell'istruzione scolastica. Proprio come in tutte le professioni che richiedono un tirocinio.

#### **Diventare adulti nel XXI secolo**

Cresciuta in un mondo digitalizzato, interconnesso, globalizzato, la generazione Y (i giovani nati tra il 1980 ed il 1999) è abituata a reagire a diversi stimoli contemporaneamente. Calma e motivazione sono la loro forza, perché loro sanno che solo con la tranquillità si raggiunge un successo duraturo. La loro carriera ideale si orienta su valori quali sensatezza e senso del bene comune. A questo scopo i giovani sviluppano una comprensione generale di tutti i processi ed obiettivi aziendali.

Per i membri della generazione Y contare su una solida

rete sociale ha la stessa importanza della sicurezza economica e dell'idea di fare la differenza. La chiave per il successo sono i social media: permettono di creare reti e scambiarsi esperienze ed informazioni.

Da perfetti "tuttofare" gli apprendisti possono contribuire a definire il futuro. Nelle professioni che stanno imparando questi giovani hanno la possibilità di trovare il proprio spazio in un mondo complesso, perché imparano ad essere flessibili e pragmatici. D'altro canto gli apprendisti possono rappresentare un importante plusvalore per l'azienda: non soltanto perché permettono di superare e prevenire la scarsità di personale specializzato, ma perché sono per l'impresa veri e propri ambasciatori del nuovo mondo digitale, nel quale si muovono completamente a proprio agio. Gli imprenditori approfittano della dualità tra sapere e fare, tra pragmatismo e pensiero della rete. Quando una società riesce a includere nell'apprendistato questa nuova prospettiva della formazione significa che in futuro il numero di giovani che intraprenderanno questo percorso tornerà ad aumentare - perché il futuro, più che mai, avrà bisogno di "allrounder" ("tuttofare") che non si sottraggano alla conoscenza ed alla formazione, ma che affrontino ed approfondiscano molti nuovi campi e professioni.

#### **La formazione dell'apprendista riveduta: apprendere in entrambi i "mondi"**

Il fabbisogno di lavoro scientifico si differenzia in base alla professione. Secondo il ricercatore della formazione Andrä Wolter vale il principio secondo cui "dobbiamo prendere le distanze dal pensiero che studio e formazione duale siano in antitesi". In questo Paese

(nota dell'autore: A. Wolter fa riferimento alla Germania, ma lo stesso concetto vale anche per l'Alto Adige), la formazione accademica e quella professionale sono vissute come antitetiche: o si è studenti o apprendisti; o si impara in università o in azienda. Anziché alimentare queste distinzioni si dovrebbero combinare i due modelli e favorire una permeabilità tra i due mondi". Con l'introduzione della maturità professionale in Alto Adige si è fatto un passo importante nella giusta direzione.

Le nuove professioni nascono ancora lentamente, spesso possono essere integrate in attività e formazioni professionali preesistenti. Per ammettere campi di attività diversi all'interno del sistema esistente si richiede flessibilità e capacità di adattamento. Professioni molto specifiche potrebbero essere integrate all'interno di una formazione più ampia, per esempio sfruttando il modello di sharing aziendale per apprendisti. In tal modo non soltanto l'apprendista riceve una formazione migliore, aumentando allo stesso tempo l'attrattiva dell'azienda formatrice, ma si creano anche nuovi contatti per la collaborazione e la comunicazione.

### **In che modo si manifesta la varietà**

Nello studio precedentemente citato condotto da lvh.apa era stato chiesto ai giovani di esprimere la loro impressione sull'immagine di cui godono i responsabili dell'orientamento professionale nei mestieri artigianali. Di base è risultato che al mestiere di artigiano vengono abbinare idee positive quali creatività, abilità, buona formazione, retribuzione progressiva e buona. Tuttavia all'interno della percezione dei sessi il mondo dell'artigianato è ancora dominio "maschile". E questo nonostante l'esistenza di molte professioni artigianali in cui prevalgono le donne,

come per esempio il mestiere di parrucchiera e sarta o estetista. Si nota però che aumenta il numero di donne in professioni finora prerogativa dei maschi.

Negli ultimi anni si è finalmente fatto strada anche il pensiero inverso, altrettanto importante, ovvero che anche le professioni finora considerate tipicamente femminili possano essere esercitate da uomini, di modo da consentire una formazione ottimale a tutti gli apprendisti. Anche minoranze finora pressoché assenti tra gli apprendisti, quali quella dei migranti o persone più anziane alla ricerca di un nuovo orientamento, possono portare nuovi impulsi e prospettive nelle aziende. Per un lavoro di squadra ottimale in futuro sarà importante rafforzare le capacità individuali di ciascun lavoratore, valorizzandolo nell'interazione con i colleghi, indipendentemente dalle abilità che dovrebbe avere stando ai cliché. Questo permette di concentrarsi interamente sull'essenziale, vale a dire il processo produttivo in tutte le sue sfaccettature e in tutti i suoi requisiti.

### **La competenza principale del futuro: la curiosità**

Grazie alla digitalizzazione ed alle conseguenze di ampia portata che essa comporta cambiano anche i requisiti dei collaboratori. Uno sviluppatore che prima era apprezzato soprattutto per le sue competenze tecniche dovrà imparare a pensare sempre più fuori dagli schemi. A cosa è collegato il prodotto? Quali dati possono essere raccolti? Come si possono sfruttare queste informazioni a vantaggio del cliente? In altre parole: i collaboratori devono dimostrare di essere molto più curiosi di un tempo.

La loro sete di sapere non può terminare con il prodotto o con l'utilizzo in un determinato settore di attività,

ma deve spingersi oltre. Il collaboratore del futuro è un combinatore, un intrecciato. Intreccia le conoscenze provenienti da diversi settori. È un essere composito, un po' hacker, un po' analista e consulente. La sua caratteristica più importante è la curiosità. Come si può nutrire e mantenere viva questa curiosità? Per poter dare una risposta a questa domanda è importante gettare uno sguardo sulle origini della curiosità.

Infatti, come per tanti altri cambiamenti recenti, anche nella scienza della curiosità è sempre più evidente che abbiamo a che fare con meccanismi profondamente biologici. Si presume che la scintilla della curiosità sia scoccata 2,5 milioni di anni fa e sia sfociata inizialmente nella "triade della curiosità" con la quale si inizia ancora oggi a porre qualsiasi domanda: "Cosa? Come? Perché?" Queste domande hanno portato a scoprire il fuoco, a collaborare, a osservare e copiare la natura. La scoperta del fuoco e di come controllarlo fu una prestazione creativa soltanto in seconda istanza. Il risultato della curiosità umana, in quel caso, è stato il tentativo in sé.

Gli attrezzi dell'umanità primordiale sono tutti il risultato di un comportamento curioso. La clava era, per l'epoca, un'intera cassetta degli attrezzi in un unico strumento. La sua creazione era laboriosa e richiedeva un lungo e complesso processo di apprendimento. Eppure le clave dominarono il mercato degli attrezzi per un incredibile periodo di tempo: 1,5 milioni di anni. La cash cow (una mucca da mungere) della prima evoluzione.

Con la clava si potevano svolgere tutte le attività: trapanare, tagliare, raschiare. Nata dalla curiosità, ovvero dalla volontà di sapere e approfondire - e non, quindi,

dalla "creatività". Una volta Albert Einstein spiegò così la ragione del suo successo: "Io non ho talenti particolari, sono solo appassionatamente curioso". È forse un po' esagerato citare in questa sede Einstein? No, semplicemente perché in ognuno cova la forza della curiosità. I curiosi sono coloro che pongono domande, i cercatori - non solo delle risposte giuste, quanto anche di quelle più emozionanti.

Porre domande è un processo attivo. Attendere risposte è, per così dire, il suo corrispettivo passivo. Quest'ultimo aiuta a mantenere una calma senza slanci ed una routine in testa. Il primo è invece come una bomba di colore per la materia grigia. Un cervello attivo si rafforza, in quanto la curiosità è un processo di autorinforzo. Stimola l'attività del cervello e sviluppa la cognizione. Questo a sua volta gratifica il cervello e lo conduce in una spirale ascendente.

La via più sicura per penetrare al di sotto della superficie, in profondità, e portare alla luce le questioni realmente interessanti, si cela nelle domande apparentemente più banali: "Che cos'è questo?" "Perché è stato fatto così?" "Chi lo ha inventato?" "Da dove viene?" "Come funziona?" Queste sono le domande che si pone una persona curiosa. L'azienda del futuro dà spazio proprio a questo tipo di processo. Per tutti i collaboratori, in particolare per gli apprendisti, che ancora hanno uno sguardo naturale e incontaminato sulle cose. Un'atmosfera aziendale che dà spazio alle domande, alla riflessione ed alla sperimentazione, non sarà soltanto un esempio per molte altre aziende, ma sarà un polo di attrazione per gli apprendisti. Essa incrementa in questo modo la probabilità di un successo durevole.

## BEST PRACTICE

### Chi cerca e chi si fa trovare

Attualmente è possibile ricercare posti per l'apprendistato anche online - ma le domande dovranno poi essere presentate spesso di persona in ogni azienda. Le borse per il lavoro ed il praticantato, come quelle create dalla francese Seekube1, possono semplificare la ricerca: l'apprendista può evidenziare i suoi punti di forza all'interno di un profilo individuale, esposto in forma graficamente accattivante. Allo stesso tempo il sistema permette all'azienda che offre i posti di apprendistato di contattare anche i candidati che non hanno fatto domanda direttamente, ma che sembrano essere promettenti. Anche in Alto Adige vengono messi in contatto tra loro i giovani che cercano un posto di apprendistato e le aziende che lo offrono. La borsa dell'apprendistato traumberuflvh.it offre una funzione di ricerca ad hoc per artigiani, che ogni giovane può utilizzare per ricercare e contattare le aziende che lo interessano nella sua zona. Naturalmente Internet non rappresenta l'unica possibilità per effettuare il "primo contatto". Anche offline è possibile ottenere contatti adatti alle proprie esigenze. Sarà l'azienda a sfruttare la propria creatività per aprirsi non solo ai candidati standard, ma per risultare attraente anche per i potenziali apprendisti.

### Alla ricerca di soluzioni flessibili

Il sistema dell'istruzione non sarà quasi più in grado di "produrre" una forza lavoro specializzata, come quella di cui hanno bisogno le aziende. Piuttosto, l'andamento che si evidenzia fin d'ora si rafforzerà ulteriormente, anche per la nascita di nuove figure professionali. Per esempio il cuoco specializzato in cucina vegetariana o vegana. La tendenza ad un'alimentazione priva di carne o di prodotti animali è particolarmente forte nel mondo di lingua tedesca e perdurerà ancora per qualche tempo - sorge quindi una domanda: ogni cuoco deve saper cucinare la carne?

Per non esporre gli apprendisti al rischio che la professione di tendenza scelta non trovi uno sbocco reale, il compromesso ideale sarebbe la collaborazione tra aziende che offrono il „vecchio“ sistema e aziende che offrono il „nuovo“ sistema di apprendistato.

Per questa ragione si fa sempre più forte la pressione sulle imprese, per convincerle ad offrire una formazione "in house", incentivare il talento delle nuove generazioni e contemporaneamente continuare a sviluppare il proprio vantaggio nelle competenze.

# Test della curiosità per collaboratori in azienda

Del Dott. Patrick Mussel, Università di Würzburg

Al contrario di quanto la società industriale chiedeva all'uomo - processi ripetitivi, delimitati e standardizzati - l'odierna società della conoscenza è sempre più imperniata sulla volontà di continuare ad apprendere per tutta la vita, di mostrare interesse per i cambiamenti, sulla flessibilità e sull'apertura verso nuove sfide. Le domande più urgenti da porsi saranno quindi: come si fa a definire cosa contraddistingue un collaboratore curioso? Come lo si può aiutare ad alimentare questa curiosità?

Più alto è il punteggio ottenuto, più elevato è il grado di curiosità.

		min	5	6	7	8	9	10	max
1	Mi interessa come il mio lavoro influisce sull'azienda		<input type="radio"/>						
2	Mi piace elaborare nuove strategie.		<input type="radio"/>						
3	Mi interessano le soluzioni pratiche e la teoria che vi si cela dietro.		<input type="radio"/>						
4	Bi fronte a problemi complessi mi piace intraprendere nuove vie per trovare la soluzione.		<input type="radio"/>						
5	Mi piace riflettere e ragionare.		<input type="radio"/>						
6	Sono avido di sapere		<input type="radio"/>						
7	Continuo a riflettere su un problema finché non trovo la soluzione		<input type="radio"/>						
8	Analizzo criticamente le teorie esistenti		<input type="radio"/>						
9	Continuo a informarmi finché non ho compreso anche i contesti complessi.		<input type="radio"/>						
10	Cerco di migliorare i processi all'interno dell'azienda con proposte innovative.		<input type="radio"/>						

# Dall'io al Noi

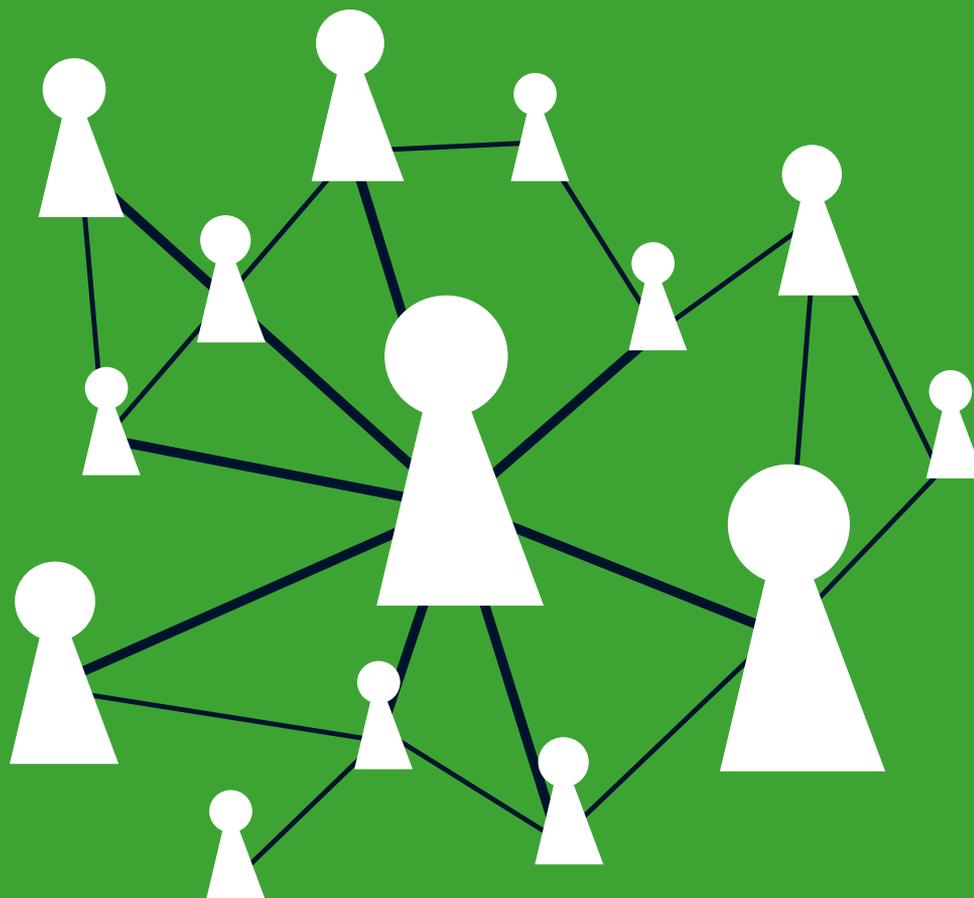
Per molto tempo l'individualizzazione ha fatto sì che il singolo si preoccupasse soltanto di trovare la propria via ed in tal modo di distinguersi il più possibile dagli altri. Ora le cose stanno cambiando. L'individuo non aspira più a distinguersi totalmente per mettere in luce la propria unicità, ma al contrario si orienta nuovamente verso la comunità. In altre parole il megatrend "Individualizzazione" supera le vecchie convenzioni e crea un nuovo senso del "noi" all'interno di nuovi movimenti e scene sociali, comunità e modelli di famiglia. A chi appartengo, a chi voglio essere vicino, qual è il mio gruppo? Queste domande accompagnano il passaggio dall'idea della separazione, della distinzione, alla ricerca di contatti e, infine, all'impegno. Perché soltanto all'interno del gruppo l'idea di individuo può svilupparsi davvero.

Conosci le idee ed i valori dei giovani che alla fine della loro formazione si rivolgono a te per l'apprendistato? Come immagini le loro community?

Prova a metterti nei panni di questi apprendisti o degli altri tuoi collaboratori. Quale posizione dovreste occupare tu o la tua azienda nell'intreccio delle loro relazioni?

E la tua rete di relazioni com'è? Sufficientemente ampia e differenziata?



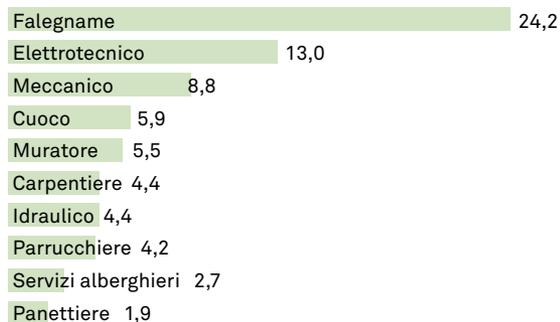


# L'artigianato quale centro di formazione e datore di lavoro attrattivo

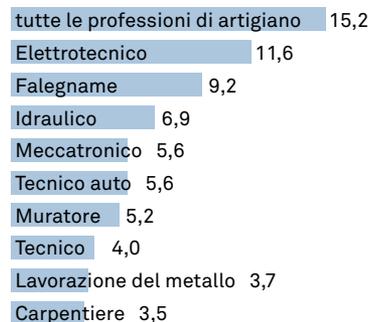
Un sondaggio della rcm-solutions mostra l'atteggiamento degli altoatesini nei confronti dell'artigianato. Si tratta di un sondaggio rappresentativo della popolazione e di un sondaggio quantitativo degli artigiani e/o studenti quali potenziali nuove leve dell'artigianato. Proprio l'immagine che i ragazzi hanno dell'artigianato è decisiva per la scelta professionale. Il sondaggio dimostra che l'immagine di sé degli artigiani è spesso peggiore di quella che di essi ha la popolazione.

## Quali sono le professioni più attraenti tra quelle che richiedono un tirocinio? (Top 10) (in percentuale)

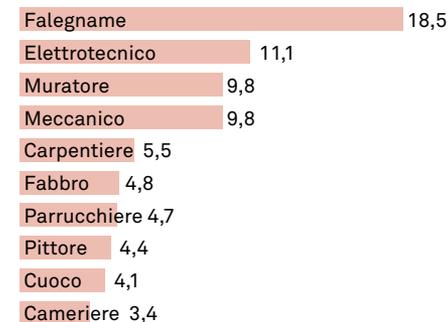
### Popolazione



### Artigiano

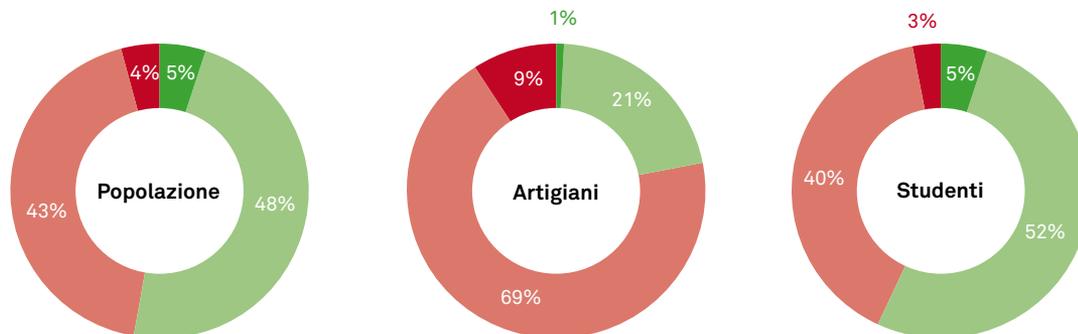


### Studiante



## Come valuti le opportunità di guadagno nell'artigianato?

- molto alte
- abbastanza alte
- piuttosto ridotte
- molto ridotte



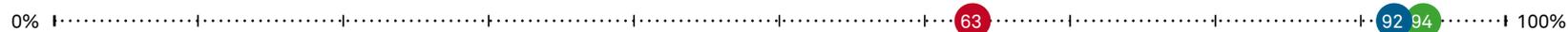
Fonte: rcm-solutions GmbH

È “in” o moderno intraprendere la professione di artigiano?

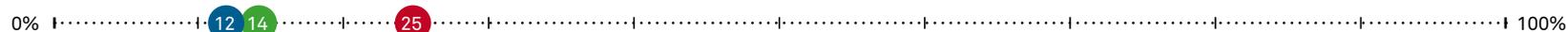
● Popolazione ● Artigiani ● Studenti



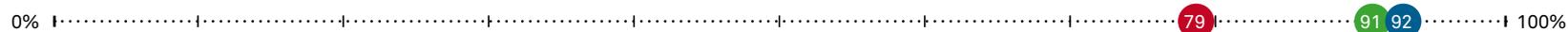
L'artigianato rappresenta un datore di lavoro interessante in Alto Adige?



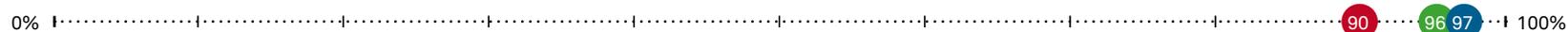
Sei d'accordo con l'affermazione “I giovani che preferiscono una formazione da artigiano non sono tagliati per affrontare una scuola superiore/l'università?”



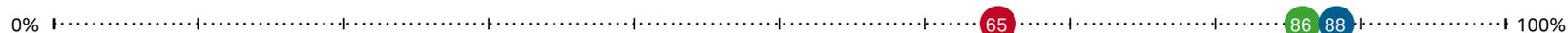
Sei d'accordo con l'affermazione “L'artigianato altoatesino si concilia con la famiglia?”



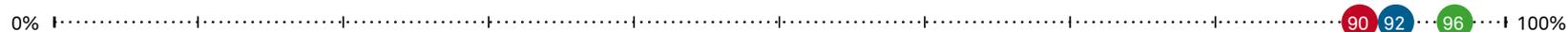
Sei d'accordo con l'affermazione “L'artigianato altoatesino mostra responsabilità nei confronti dei collaboratori?”



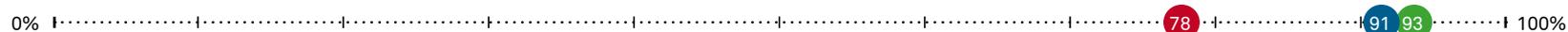
Sei d'accordo con l'affermazione “L'artigianato altoatesino lascia spazio alla creatività dei collaboratori?”



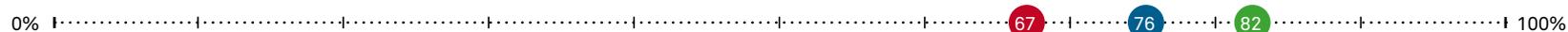
Sei d'accordo con l'affermazione “L'artigianato altoatesino è sinonimo di lavoro di squadra?”



Sei d'accordo con l'affermazione “L'artigianato altoatesino è passione?”



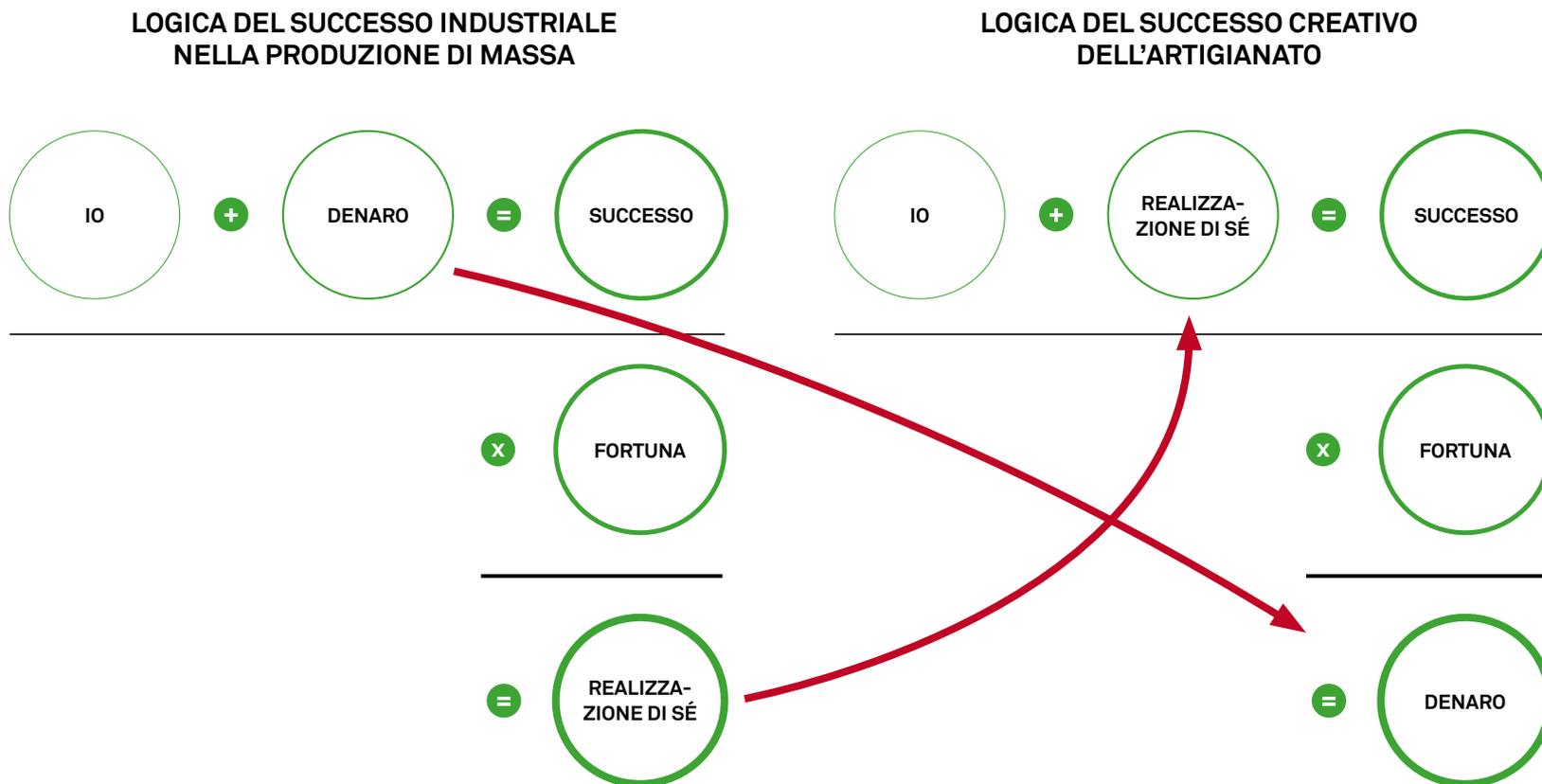
Sei d'accordo con l'affermazione “L'artigianato altoatesino offre un futuro sicuro?”



Fonte: rcm-solutions GmbH

# Ripensare il successo

Se fino ad oggi si partiva da una logica del successo industriale, in futuro si dovrà pensare sempre più in base a principi del successo creativo.



Fonte: Zukunftsinstitut

# PREVISIONE DEL TREND

La natura del lavoro cambia: si tratta sempre di più di conciliare in modo intelligente il sapere e la pratica. I giovani che possiedono una comprensione pragmatica verso il nuovo mondo digitale E le esigenze professionali saranno sempre più richiesti.

Come forza lavoro, ma ancor più in veste di intermediari e trasformatori all'interno dell'impresa. Il datore di lavoro attrattivo del futuro offrirà posti per la formazione che rafforzino la cultura generale e stimolino la versatilità e la flessibilità mentale. Alla base di tutto ciò vi sarà la possibilità di stimolare la curiosità.

# DESIGN DI PAESE & QUARTIERI URBANI

*La vita in campagna, la vita in città*



**L**e regioni attraenti sono orientate verso il mondo globale ed al contempo ancorate alla loro realtà locale. Sono globali. La chiave consiste nel creare un equilibrio tra apertura e carattere locale, dal quale sviluppare un'interazione a livello internazionale che tuttavia conserva forti radici locali. Troppa apertura rischia di appiattire il carattere della regione, rendendola una tra le tante. Troppo poca apertura e la regione va verso una chiusura su se stessa, una riduzione della diversità ed infine all'atrofia.

La questione discussa in questo contesto che riguarda i diversi livelli gerarchici sul piano geografico e culturale è molto interessante da vari punti di vista. Da un lato la regione può essere definita localmente come un'area di riferimento (per es. l'Alto Adige come "patria"), dall'altro può essere definita rispetto a livelli sovrapposti (per es. Alto Adige - Italia - UE - Europa). Partendo dal quesito sulla definizione di patria da parte degli Altoatesini si ottiene un'immagine chiara delle gerarchie tra i territori di riferimento. La definizione varia, per esempio, tra le città e i paesi o le valli dell'Alto Adige.

Anche nel contesto del potere economico l'Alto Adige si presenta globale. Lo sviluppo congiunturale negativo dell'Italia negli ultimi anni ha rappresentato una sfida difficile anche per l'economia altoatesina. I dati del WIFO mostrano tuttavia che l'inizio della ripresa economica in Alto Adige è più evidente rispetto al resto d'Italia, grazie ai legami internazionali. La previsione per il 2016 è di una crescita dell'1,7% per l'Alto Adige contro l'1,4% per il resto d'Italia

Analizzando le opinioni sullo sviluppo futuro si scoprono grandi differenze a livello di valutazione. Il 46% degli Altoatesini, per esempio, è ottimista riguardo allo sviluppo economico dei prossimi 10-15 anni, mentre solo il 23% valuta positivamente lo sviluppo economico a livello nazionale. Questo è stato il risultato di un sondaggio condotto dal Zukunftsinstitut nel 2011 (vedi cap. 1, pag. 17), "Dal passato al futuro")

#### **L'immagine del futuro – Lo sguardo dei giovani sull'Alto Adige**

Il modo di vedere la propria regione contribuisce fortemente a posizionare se stessi e/o l'azienda all'interno di quello che si immagina essere il proprio futuro. Prova a riflettere: quanto vario e differenziato è il mio ambiente - privato e professionale (vedi anche l'esercizio "La varietà come opportunità" al capitolo 2)? Per esempio, qual è la distribuzione tra giovani e anziani? E cosa posso fare per correggere, laddove necessario, queste proporzioni? L'esodo è un tema di grande attualità soprattutto nelle aree più remote dell'Alto Adige. I giovani continuano però a cercare opportunità di formazione e lavoro all'interno del proprio comune. Questo è quanto ha potuto constatare la rcm-solutions in un sondaggio realizzato su incarico di lvh.apa nel 2013. Per il "Progetto per il futuro: NOI" sono stati intervistati circa 900 studenti di età compresa tra i 12 ed i 14 anni nei comuni di Moso in Passiria e Casies.

"L'artigianato altoatesino è profondamente radicato nelle aree periferiche: proprio nei territori più remoti risulta essere il datore di lavoro più importante e la realtà che offre il maggiore numero di posti di formazione.

Se le aziende non trovano più le condizioni adatte per operare nei paesi, l'esodo verso centri più grandi è la logica conseguenza", spiega il Presidente di Ivh.apa Gert Lanz nella prefazione a questo studio.

Il risultato del sondaggio, in cifre, è il seguente: il 97 per cento dei 12-14enni intervistati vive volentieri all'interno del proprio comune di appartenenza ed il 90 per cento di loro vorrebbe continuare a viverci anche in futuro. Riguardo all'offerta per il tempo libero i giovani lamentano diverse carenze, ma sanno apprezzare, in generale, la qualità di vita offerta dalle aree più remote. Un buon punto di partenza, con ampi margini di crescita. E qui, da un lato, ci si può domandare cosa possano fare le aziende artigianali per essere (ancora) più attraenti per i potenziali apprendisti - e per trattenerli a conclusione dell'apprendistato (vedi cap. 3). Dall'altro lato la potenziale influenza dell'artigianato sulla regione non è da sottovalutare neanche da altri punti di vista. In particolare relativamente alle nuove cooperazioni concrete, come quelle offerte da una tradizione antica ripresentata in una nuova veste: il mercato.

### **La classe creativa e il rinascimento del mercato**

I mercati si trasformano in luoghi di incontro per la classe creativa. In un'epoca caratterizzata dall'impersonalità dell'e-commerce, essi promettono un'esperienza sociale e culturale. Grazie ai nuovi concetti, essi si trasformano in hotspot del consumo nelle città, conquistandosi un inatteso carattere di happening che crea sinergie per il commercio, l'artigianato, ed i settori degli eventi e della gastronomia. La piacevole sensazione di accoglienza dei paesi si mescola qui con lo spirito di

innovazione urbano, in quanto oggi i mercati hanno luogo sia nelle aree rurali che nelle grandi città. Qui, le piccole imprese artigianali hanno la possibilità di essere presenti e rendersi quindi visibili per i consumatori più interessati alla creatività.

Per secoli i mercati sono stati il fulcro della vita sociale per eccellenza: qui si incontravano vicini, si apprendevano novità da tutto il mondo per bocca dei commercianti, ci si confrontava e si chiacchierava. Ed a latere, si facevano acquisti. A partire dagli anni '50 i mercati settimanali e gli edifici che li ospitavano furono soppiantati dai supermercati. L'esperienza dello shopping spostò man mano il focus sulla varietà dei prodotti offerti e sul risparmio di tempo. Eppure sempre più consumatori nel frattempo riconoscono l'importanza dei mercati per la vitalità dei centri urbani. Già nel 2012 in Gran Bretagna è stata lanciata la campagna "Love Your Local Market" (LYLM), che si impegna a favore di una nuova cultura del mercato. Iniziatrice di questa operazione è la Association of British Market Authorities, un'organizzazione che da poco meno di 100 anni rappresenta gli interessi di quanti vendono la loro merce nei mercati. Insieme alla Local Government Association ed altri partner essa è riuscita ad estendere il progetto su tutto il territorio britannico. Un evento LYLM di due settimane, che ha luogo tutti gli anni a maggio, intende ridare vita ai mercati di tutti i tipi. Dall'arte al cibo, dal vintage alla gioventù, i temi dei mercati sono vari e diversi. Tutti i cosiddetti Street Market possono partecipare, divulgare questa campagna e fare così pubblicità a se stessi ed agli altri.

Dopo il grande successo in Regno Unito il progetto è stato esteso: oltre 2.000 mercati in 16 Paesi hanno partecipato all'evento della LYLM nel 2015. Si sono uniti all'iniziativa anche mercati tedeschi, al motto "Erlebe deinen Markt" (Vivi il tuo mercato). Obiettivo è quello di avvicinare una nuova generazione di commercianti, rafforzare l'identità dei singoli mercati ed assicurarne le risorse finanziarie.

### **Fusione tra campagna e urbanità**

Il carattere di comunità dei piccoli paesi non affascina soltanto i loro abitanti. Anche nelle città si cercano i principi della community. Persino le aziende si rifanno a strutture simili a quelle dei paesi, per unire i loro collaboratori all'interno di una comunità. E così il presunto contrasto tra città e paese si fa sempre più sfumato. Grazie alla crescente connettività in continua espansione il luogo fisico finisce in secondo piano ed il confine tra urbanità e ruralità è sempre più labile. Mentre da un lato le città cercano forme di comunità rurali, gli stili di vita ed i temi tipici dell'area urbana conquistano i paesi. Molte caratteristiche cittadine si elevano al di sopra dello spazio vitale cittadino fisico.

Cosmopolitismo, creatività, connettività digitale e diversità non sono più prerogativa esclusiva dei centri urbani. Così, un paese della regione tedesca Franconia ha organizzato nel settembre del 2014 la prima sagra vegana in Germania. Intanto anche i designer si

interrogano sull'aspetto che avrà il paese futuro, come per esempio Andreas Koop. Nell'ottobre del 2015 a Marktoberdorf nell'Allgäu, ha organizzato un "simposio transdisciplinare per designer e progettisti, amministratori e sostenitori delle aree urbane e della provincia vivibile". La sede del gruppo di designer Koop, a Rückholz nell'Allgäu, è un altro ottimo esempio di ciò che il design può realizzare nelle province. Il nuovo edificio aziendale è stato premiato con l'«iconic award 2014» ed è stato nominato per il «German design award 2015». Koop è convinto che il design darà un importante contributo a rendere la provincia più vivibile, con l'obiettivo di creare un equilibrio tra ecologia, società ed economia per tutti coloro che vi abitano o sono ospiti. Fiere ed eventi aziendali (per es. la "giornata delle porte aperte") sono i mezzi che gli altoatesini prediligono per raccogliere informazioni su un'impresa di artigiani. Il 67% o il 60% afferma di essere raggiungibile facilmente grazie a questi eventi. Il valore dato ai mezzi pubblicitari classici o a Internet è nettamente inferiore.

Questo nuovo mix modifica anche il profilo dei clienti. A questo punto è lecito porsi nuovamente la domanda: chi sono i miei clienti? A che gruppo target voglio rivolgermi di nuovo e a chi preferisco rinunciare? Ed inoltre: quale tipologia di eventi e di comunicazione verso l'esterno posso sfruttare per dare alla mia impresa di artigiano una nuova immagine e renderla così visibile ad un gruppo più vasto?

## BEST PRACTICE

### I luoghi del futuro: creativi e rurali

Il progetto “Zukunftsorte” (Luoghi del futuro), lanciato in Austria nel 2012, si è posto come obiettivo l’incentivazione allo scambio tra le imprese del mondo creativo ed i comuni. Inizialmente la sfida più grande era rappresentata dall’opera di persuasione. Da un lato si doveva superare la mentalità del “è sempre stato così”, diffusa soprattutto tra gli abitanti dei paesi, dall’altro era necessario comunicare ai creativi l’attrattiva rappresentata dall’ambiente rurale. Nonostante i primi ostacoli il progetto si è rivelato un successo. I fautori del progetto hanno visto confermato il loro pensiero di base, secondo il quale “l’economia creativa può imprimere un forte slancio alla qualità di vita dei comuni”. Oggi esistono nove di questi luoghi del futuro, che si sono uniti all’interno dell’associazione omonima. La piattaforma online “Zukunftsorte” funge da perno per questo progetto no-profit. Al suo interno ha luogo un vivace e continuo scambio di idee e know-how tra le località ed i loro protagonisti. [www.zukunftsorte.at](http://www.zukunftsorte.at)

Un ulteriore esempio è rappresentato dall’officina del Design, fondata da Design in Tirol e dal TIS Alto Adige allo scopo di “costruire ed alimentare un trasferimento di conoscenze e know-how tra i diversi settori dell’artigianato e del design per la creazione di prodotti artigianali e lo sviluppo dell’innovazione.” Sul sito Internet viene data particolare evidenza all’obiettivo di collegare in rete le forze creative ed artigianali del Tirolo del Nord, dell’Est e del Sud. Mai prima d’ora una connessione digitale aveva reso così semplici le collaborazioni analogiche. [www.designwerkstatt.info](http://www.designwerkstatt.info)

### I paesi diventano hub creativi

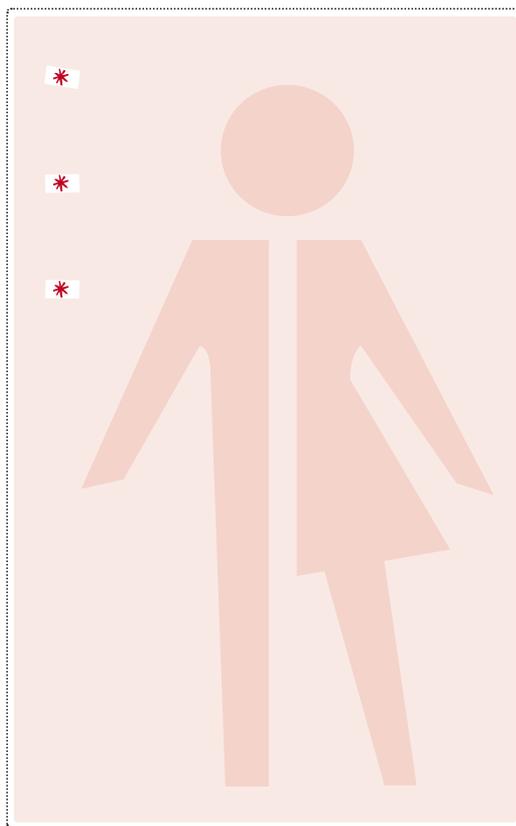
Nell’epoca della digitalizzazione è più facile accettare di essere fisicamente periferici, piuttosto che essere esclusi dall’accesso alla rete. Questo vale anche per la sede di aziende o la fondazione di start-up in aree rurali. Ad oggi la banda larga non è ancora così diffusa in periferia e nelle aree rurali come lo è in città, ma questo problema potrebbe essere superato a breve grazie all’introduzione del nuovo standard per la banda larga 5G, grazie al quale si potrà, ad esempio, scaricare un film completo sullo smartphone in una manciata di secondi. Accanto alla capacità di trasmissione dei dati decisamente maggiore, a tempi di latenza estremamente ridotti ed a una capacità quasi 1000 volte maggiore, il nuovo standard dovrebbe consentire anche un risparmio di energia del 90% per il servizio mobile.

I nuovi orizzonti della creatività: il servizio offerto dal Confartigianato Imprese lvh.apa, Open Innovation Alto Adige è nato da un progetto finanziato dal Fondo Europeo EFRE. Designer, creativi e chiunque sia interessato sono invitati ad offrire i propri contributi innovativi su un tema ogni anno diverso. Tra tutti i partecipanti una giuria di esperti selezionerà i tre vincitori. [www.openinnovation-suedtirol.it](http://www.openinnovation-suedtirol.it)

# Come classifichi i tuoi clienti?

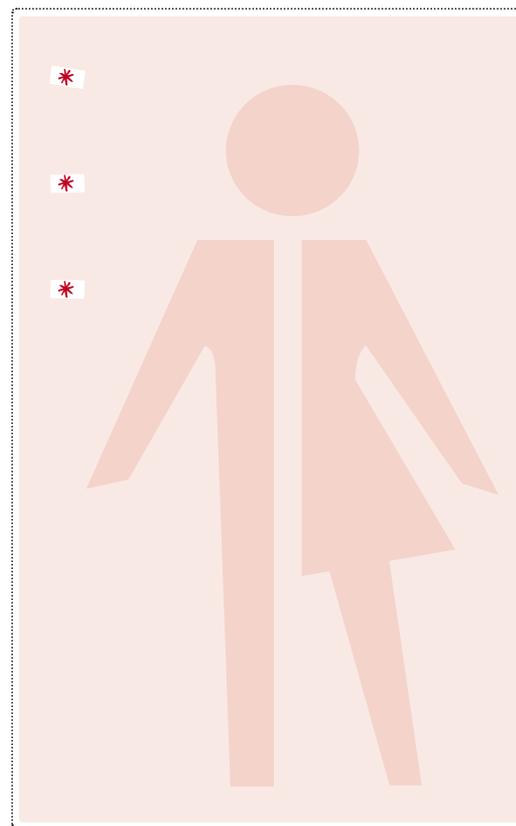
Descrivi ciascun tipo di cliente in base alle tre caratteristiche più pronunciate

## CLIENTE 1



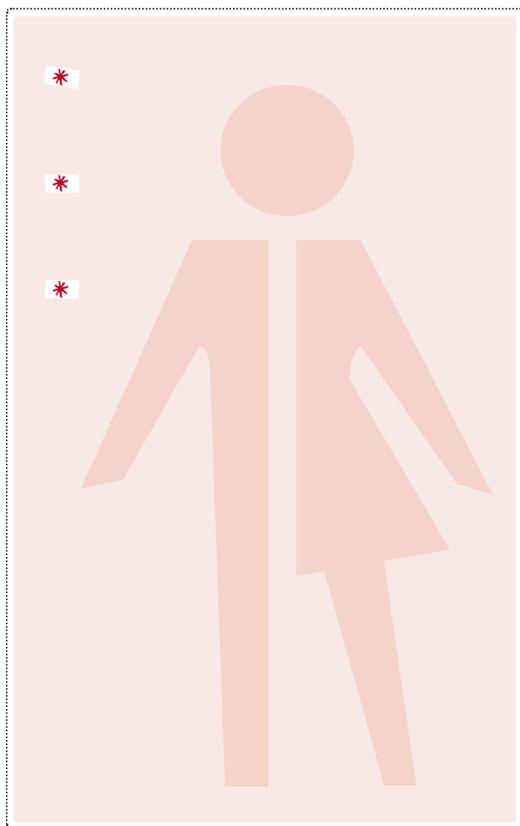
COMPRA SEMPRE

## CLIENTE 2



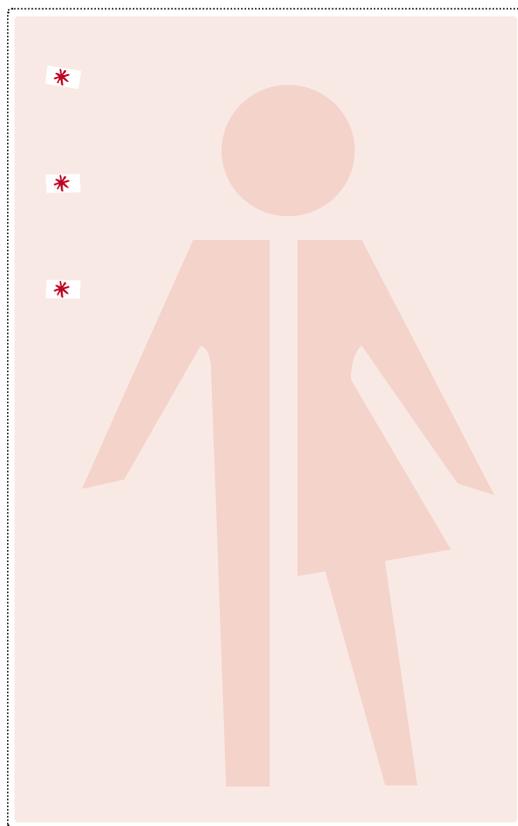
COMPRA OCCASIONALMENTE

### CLIENTE 3



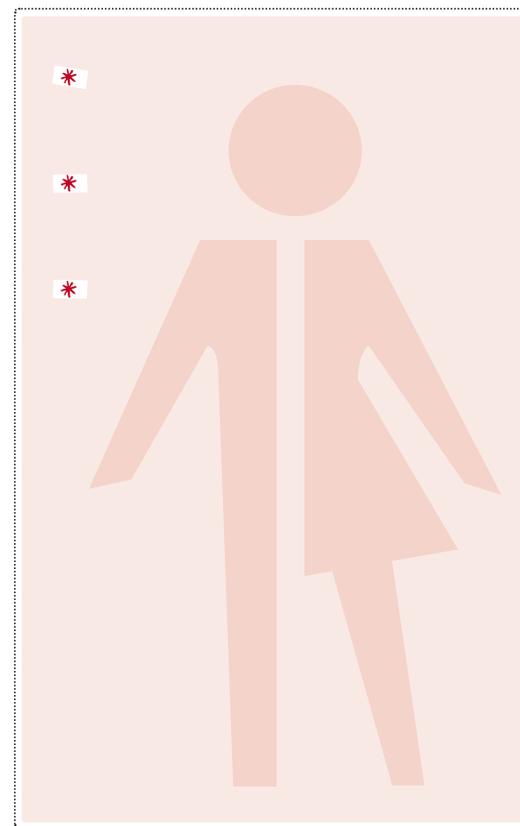
**NON COMPRA (ANCORA!)**

### CLIENTE 4



**COMPRA (PURTROPPO!)**

### CLIENTE 5

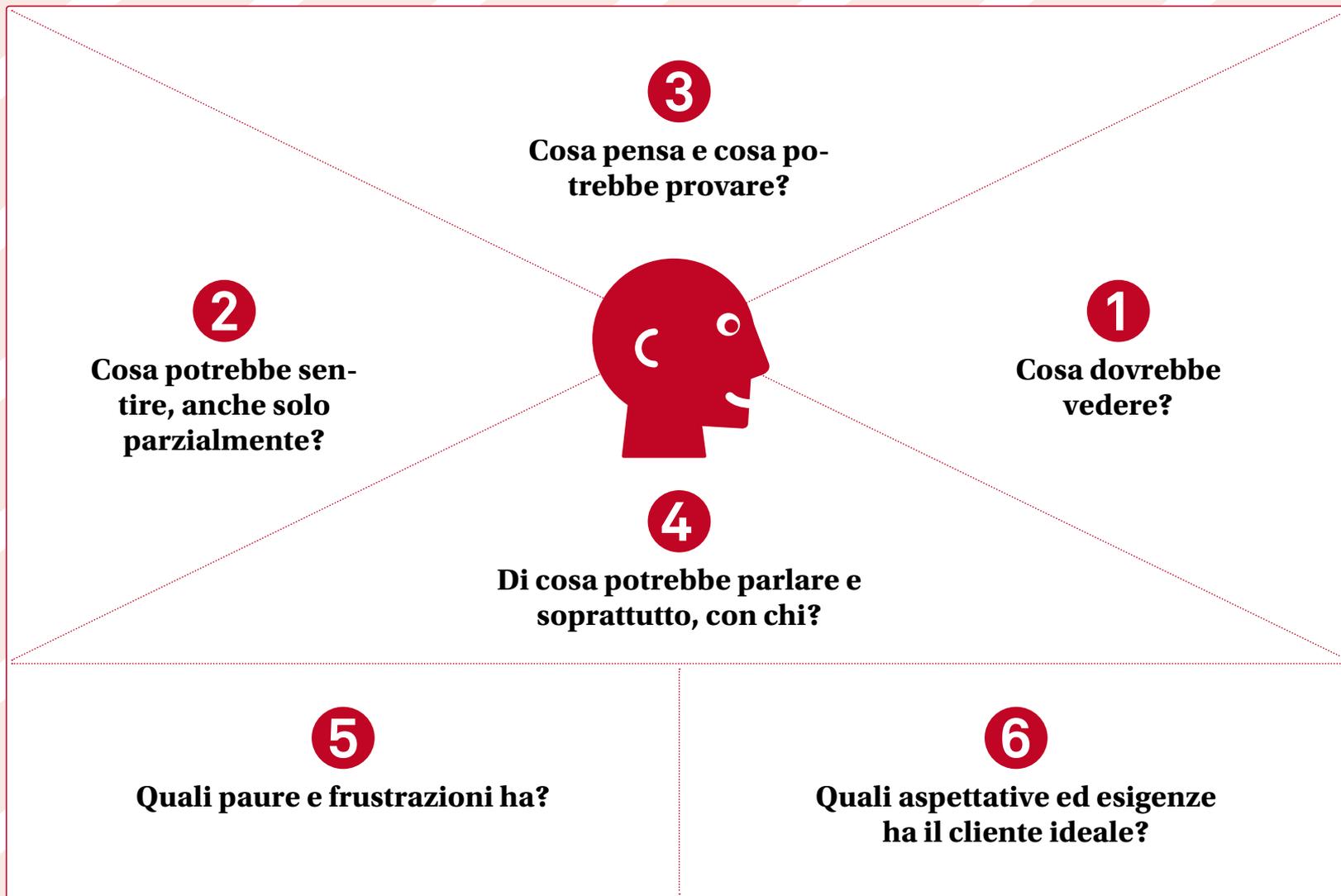


**FORTUNATAMENTE NON È  
NOSTRO CLIENTE**

# Il cliente ideale

La mappa dell'empatia del cliente ideale, secondo xplane. Come ti immagini il tuo cliente ideale?

<p>Descrivi cosa vede esattamente il cliente nella tua azienda <b>1</b></p> <p>* * *</p>	<p>Descrivi quello che il tuo cliente aveva già appreso o sentito sulla tua azienda prima di prendere contatti. <b>2</b></p> <p>* * *</p>	<p>Cosa passa per la testa del tuo cliente? <b>3</b></p> <p>* * *</p>
<p>Prova ad immaginare come il tuo cliente parla di te in pubblico <b>4</b></p> <p>* * *</p>	<p>Cosa affascina e cosa frustra il tuo cliente, esattamente? <b>5</b></p> <p>* * *</p>	<p>Di cosa ha bisogno il cliente ideale per essere soddisfatto delle tue prestazioni? <b>6</b></p> <p>* * *</p>



# Il viaggio del cliente

Percorri il viaggio di un tuo cliente di tua tua scelta all'interno della tua azienda. Ripeti il viaggio del cliente con il tuo cliente ideale, appena definito.

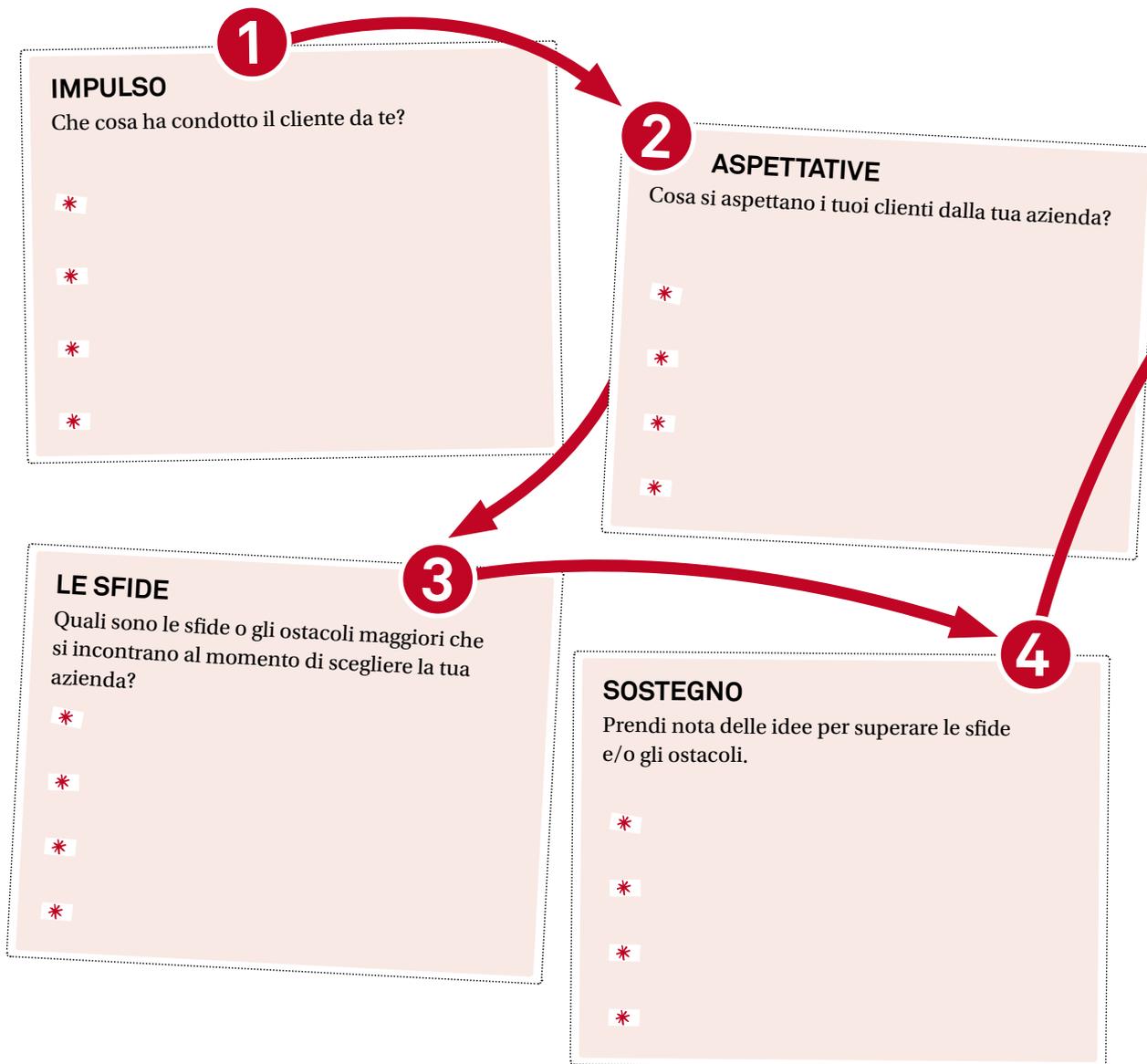
Descrivi prima il cliente e poi ripercorri il suo viaggio (stazioni da 1 a 8)

NOME: \_\_\_\_\_

ETÀ: \_\_\_\_\_

PROFESSIONE: \_\_\_\_\_

SITUAZIONE FAMILIARE: \_\_\_\_\_



5

### ORDINAZIONE

Cosa serve al cliente, o cosa cerca in primo luogo quando commissiona un ordine?

\*

\*

\*

\*

6

### DISBRIGO DELL'ORDINE

Qual è il modo migliore di eseguire l'ordine per il cliente?

\*

\*

\*

\*

7

### FINE DELL'ORDINE

Cosa rende l'incarico un successo per il tuo cliente? Qual è l'obiettivo da raggiungere?

\*

\*

\*

\*

8

### RITORNO

Come puoi motivare il cliente a fare un nuovo ordine?

\*

\*

\*

\*

# Ricerca di soluzioni cooperative

L'organizzazione della nostra società segue sempre più il principio della rete. In questo contesto, per le aziende in qualsiasi settore è sempre più importante allearsi con partner forti per riuscire a soddisfare adeguatamente le esigenze dei clienti del futuro.

Prova a riflettere sul problema centrale dei tuoi clienti: quale sarebbe la soluzione ottimale? Chi ti potrebbe sostenere e cosa potresti fare tu personalmente per contribuire alla soluzione?

**PROBLEMA  
DEL CLIENTE**



.....  
.....  
.....  
.....



# PREVISIONE DEL TREND

Il desiderio dei consumatori di vivere esperienze uniche, in forma gastronomica piuttosto che di eventi, aumenta quanto la richiesta di prodotti regionali e fatti in casa. Mercatini e mercati coperti offrono il palco ideale per presentarli in modo adeguato ed autentico. In questo contesto le imprese artigianali, gli organizzatori di eventi e il settore gastronomico possono creare nuove sinergie e trarre profitto da modelli commerciali comuni. Il rinascimento dei mercatini è soltanto un precursore di moltissimi, innovativi concetti ibridi. Eventi classici quali fiere e “giornate delle porte aperte” saranno anche in futuro strumenti efficaci per restare vicino ai propri clienti.

# L'IMPRENDITORIA OGGI E IN FUTURO

*Crescita, digitalizzazione e questioni di eredità*



**L**a crescita continua ancora ad essere l'obiettivo prevalente dell'economia moderna, sia per quello che si intende come idea di successo aziendale sia per l'immagine di uno sviluppo macroeconomico. In questo contesto gli sforzi e le possibilità di crescita sono legati al settore di attività merceologico. Mentre per esempio le aziende intenzionalmente innovative e tecnologiche raggiungono forti tassi di crescita, per un fornitore di servizi individuale la forma di impresa individuale rappresenta la dimensione preferita. Ed è proprio questa tipologia di impresa individuale che viene favorita da una forma di struttura che sta prendendo sempre più piede in tutti i settori della società:

la rete, il network, è sicuramente la forma di organizzazione più stabile in tempi economicamente incerti. Gli anni a venire saranno caratterizzati da cambiamenti, crisi e sconvolgimenti. In questi tempi le strutture rigide, come spesso sono gli organigrammi all'interno di molte aziende, sono destinate a sgretolarsi. Le reti flessibili e dinamiche costituiranno perciò le forme di collaborazione veramente funzionanti - anche per le grandi imprese - dalle PMA ai grandi gruppi. In queste strutture basate sui collegamenti (network) si aprono numerose brecce ed opportunità anche per le aziende artigianali. Chi è in grado di destreggiarsi in questa rete di partner ha buone prospettive per affrontare il futuro.

Ne consegue la domanda: cosa significa esattamente crescita e quali delle sue forme possono costituire un'opportunità per me?

### **Mercato & distribuzione - la crescita grazie al commercio online**

La digitalizzazione di quasi tutti i settori della vita pone molte aziende davanti a sfide impegnative - offrendo loro contemporaneamente opportunità del tutto nuove. Crescita può anche significare evoluzione, ad esempio incrementando la propria visibilità e presenza online.

Questo comporterà cambiamenti radicali in futuro, in particolare per il commercio. Oggi ed in futuro agire con successo significa: abbinare online e offline, digitale e analogico, virtuale e locale. Gli uomini rimangono entità fisiche, nonostante Cloud e Big Data. Aziende commerciali di successo lo hanno compreso e ne hanno fatto tesoro. Il commercio monoaziendale si presenta con una nuova consapevolezza e punta all'ampliamento digitale del suo commercio "statico". Sono soprattutto le cooperazioni tra commercio al dettaglio, comuni e clienti a consentire di offrire nuove esperienze di shopping reale e digitale.

Slogan come "Raggiungiamo il cliente attraverso tutti i canali" suonano bene, ma il pensiero dei costi fa impallidire i piccoli commercianti che non li comprendono. Ultimamente sono i consumatori stessi che indicano al settore del commercio come desiderano che sia l'esperienza di acquisto ideale: continua e senza soluzione di continuità, per non dire senza limiti. Al di là delle definizioni online, offline, mobile. In una perfetta fusione, senza che si percepisca il cambio di canale. Per i clienti di domani non esiste più distinzione tra mondo "reale" e "digitale".

“Acquista prodotti locali!” fino a pochi anni fa questo invito agli acquisti a chilometro zero aveva il sapore di una reazione disperata di panico dei piccoli commercianti locali, che vedevano la propria esistenza minacciata dallo strapotere del mercato online. Questo spettro minaccioso ha un nome: showrooming. Alcune ricerche hanno dimostrato che i consumatori tendevano ad andare a provare e farsi consigliare sui prodotti nei negozi, per poi però effettuare l’acquisto presso i rivenditori online “Acquista prodotti locali!” è divenuto poi il grido di battaglia che ha unito commercianti al dettaglio normalmente in concorrenza tra loro intorno ad un tavolino, allo scopo di trovare una strategia per combattere l’inarrestabile declino. Ben presto anche gli statistici hanno dato notizie positive. E anche dal sondaggio della lvh.apa e rcm-solutions il 93% degli intervistati ha indicato che l’artigianato trarrà vantaggio dalla consapevolezza dei clienti per i prodotti locali. Il panico da digitalizzazione è acqua passata. Anche le novità come il fabbing portano una boccata d’aria fresca nel mondo dell’artigianato, dato che nello specifico non servono più grandi parchi macchine per produrre cose. Il fabbing rende possibile stampare in 3D (prevalentemente) in plastica oggetti tridimensionali che prima sono stati creati in forma digitale sullo schermo.

### **Organizzare il futuro accuratamente: la cessione dell’azienda**

Accanto alle sfide esterne, quale la crisi finanziaria e tutte le sue conseguenze, l’artigianato si trova a combattere anche battaglie al suo interno. L’acquisizione di validi collaboratori può spesso risultare problematica.

Soprattutto le aziende più piccole o a conduzione familiare in futuro si troveranno ad affrontare sfide sempre maggiori nel campo del personale. Un grande acceleratore di questo sviluppo è rappresentato dal cambiamento demografico, che condurrà in maniera ancora più netta ad una penuria di collaboratori qualificati. Secondo un sondaggio condotto da PWC nella regione D-A-CH (Germania, Austria e Svizzera), nel 2010 il 33% delle aziende a conduzione familiare intervistato affermava che il suo problema principale era la carenza di personale specializzato. Due anni dopo questa percentuale era già salita a 47, ovvero poco meno della metà. Una ragione in più per affrontare per tempo la questione delle nuove leve.

In particolare le piccole imprese e quelle a conduzione familiare dovrebbero organizzare per tempo il passaggio dell’azienda alla nuova gestione. I vantaggi di un’azienda a conduzione familiare sono a portata di mano, sia che si tratti di un’impresa tradizionale artigiana a gestione familiare, sia che si tratti di aziende a struttura familiare.

Flessibilità e tempestività nel processo decisionale aprono le porte alle innovazioni ed alimentano costantemente la motivazione - dei collaboratori e dei proprietari in egual misura. Questa è la forza di cui dovrebbero fare tesoro le aziende artigianali, perché è ciò che le differenzia dalla concorrenza delle grandi aziende.

### **Le nuove generazioni al femminile**

In questo contesto una domanda sorge insistente: per quale motivo le nuove leve non possono essere

al femminile, in particolare in un settore dominato dagli uomini? L'influenza delle donne nella società, nell'economia e in politica continua ad aumentare. Una tendenza riconoscibile a livello globale è il sorpasso degli uomini da parte delle donne anche in materia di formazione.

Le donne sono anche le segrete vincitrici della crisi economica e finanziaria iniziata nel 2007. Secondo uno studio condotto da Credit Suisse le società per azioni con presenza femminile all'interno dei loro CdA hanno saputo limitare i danni e soprattutto si sono riprese molto più rapidamente di quelle gestite da soli uomini, che nel 2011 erano ancora ferme ai livelli del 2009.

Eppure esiste ancora un grande divario tra i sessi, in particolare per quanto riguarda le posizioni apicali, le possibilità di guadagno e la carriera. Sono proprio le piccole aziende artigianali a poter assumere il ruolo di precursori e a ridurre costantemente tale divario in tutta la società.

Le soluzioni adottate in tal senso sono sempre di più. Un articolo pubblicato su handelsblatt.de descrive così lo sviluppo del ruolo delle donne nelle professioni artigianali e nel futuro di questo settore in Germania: "Il loro numero aumenta". "Lentamente, ma inesorabilmente." "Vogliono posizioni di responsabilità, e non più soltanto nelle professioni classicamente

femminili dell'artigianato." "Sempre più figlie, mogli o collaboratrici rilevano l'azienda." "E questa è una grande fortuna." "Perché in assenza di nuove leve femminili molte aziende artigianali in futuro sarebbero costrette a chiudere i battenti". "I fatti parlano chiaro". "Sono sempre meno le persone che scelgono la via della libera professione in questo ramo d'azienda". "Nel 2005 un nuovo imprenditore su cinque era un artigiano. Nel 2012 soltanto uno su nove". "Come se non bastasse", si è aggiunta una nuova preoccupazione: "dai dati monitorati dal gruppo bancario KfW sulle fondazioni di nuove imprese" "risulta che oltre l'80% dei nuovi imprenditori preferisce fondare una nuova azienda artigianale piuttosto che rilevarne una preesistente". "L'artigianato non può quindi rinunciare alle nuove generazioni declinate al femminile". "Anzi, dovrebbe iniziare a corteggiarle". "Camere di commercio e confartigianati hanno dato vita a progetti mirati in tal senso". "Purtroppo però, ancora oggi la maggior parte dei padri titolari di impresa quando pianifica il passaggio della conduzione familiare pensa ai propri figli maschi. Solo un terzo sceglie la figlia per la successione". "Questo è quanto emerge da un sondaggio sul tema "successione" condotto dall'Institut für Mittelstandsforschung (istituto di ricerca sul ceto medio)."

Dai risultati un fatto emerge chiaramente: non tenere conto delle figlie non soltanto significa sprecare un potenziale eccellente, ma non rappresenta più un'opzione da un punto di vista economico e strategico.

## BEST PRACTICE

### **La manifestazione dei valori è sinonimo di qualità autentica**

“Le cose buone esistono ancora.” Da anni con questo slogan la società di vendita per corrispondenza Manufactum conquista i cuori di quei clienti che non vogliono avere nulla a che fare con il “Made in China”. Ciascun prodotto viene descritto con toni romantici e nostalgici all’interno del catalogo Manufactum: luogo di provenienza, tecniche di produzione, aneddoti legati al prodotto, indipendentemente che si tratti di una presa di corrente in bachelite o di una frusta per la cucina prodotta dagli Amish in America, che funziona senza bisogno di corrente elettrica. I clienti alla ricerca di qualità non si limitano però al mondo della vendita per corrispondenza, ma sono interessati anche all’autenticità dello shop design. Quelle imprese che non possono contare su un bagaglio storico per contraddistinguere i propri prodotti, ma che desiderano comunque puntare sull’arte dell’artigianato e sulla tradizione per delinearli, potranno conquistare l’attenzione puntando su toni nostalgici degli arredi dei loro negozi/atelier.

### **La successione aziendale attraverso la rete**

Cosa succede con quei negozi i cui titolari non hanno eredi e nonostante ciò desiderano godersi la meritata pensione o realizzare nuove idee in altri settori? Una possibilità è data dalla borsa “KMU”. La piattaforma online austriaca mette in contatto proprietari di aziende che desiderano cedere la loro impresa e potenziali interessati. Qui si possono prendere i primi contatti, ottenere consulenza e mediazione durante le trattative di vendita o acquisto. [www.kmu-boerse.at](http://www.kmu-boerse.at)

### **Il laboratorio hi-tech aperto**

Un FabLab - fabrication laboratory - è un’officina hi-tech aperta, un luogo del fai-da-te per (quasi) tutto. Offre un ambiente di studio, di acquisizione di esperienze, e di lavoro: il sapere, la creatività e lo scambio sono il cuore di questa idea, accanto alle possibilità offerte dal punto di vista artigianale. Lo stesso accade al witlab di Rovereto, vicino a Trento. Qui vengono offerti anche corsi incentrati su temi quali il design o la stampa 3D, o ancora la costruzione di prototipi con l’utilizzo di macchine a taglio laser. [www.witlab.io](http://www.witlab.io)

# Non si finisce mai di imparare!

Come acquisire capacità e competenze? Cosa si può apprendere dalla formazione tradizionale e dai percorsi di istruzione convenzionali? Tu e i tuoi colleghi imparate vicendevolmente gli uni dagli altri? Esiste uno scambio di conoscenze con i fornitori, i concorrenti e i rappresentanti di categoria? Fino a che punto?

Raccogli sulla pagina a sinistra tutte le informazioni sulle misure, sulle tecniche e sui contenuti disponibili attraverso la formazione convenzionale, anche a livello di specializzazione.

Annotati poi sulla pagina di destra come funziona lo scambio di conoscenze all'interno dell'azienda e come trarre profitto dalle conoscenze dei partner della tua azienda in rete.

Quali sono le conoscenze di una certa importanza per la tua impresa che non possono essere apprese a scuola? Cosa può essere osservato e assimilato dai colleghi? A quali altre imprese ci si rivolge per avere consigli?

Fai un cerchio intorno ai tre concetti sulla pagina di sinistra e su quella di destra che ti sembrano carenti all'interno della tua azienda. Cosa si può fare per imparare di più nei corsi di formazione o tramite scambio reciproco?

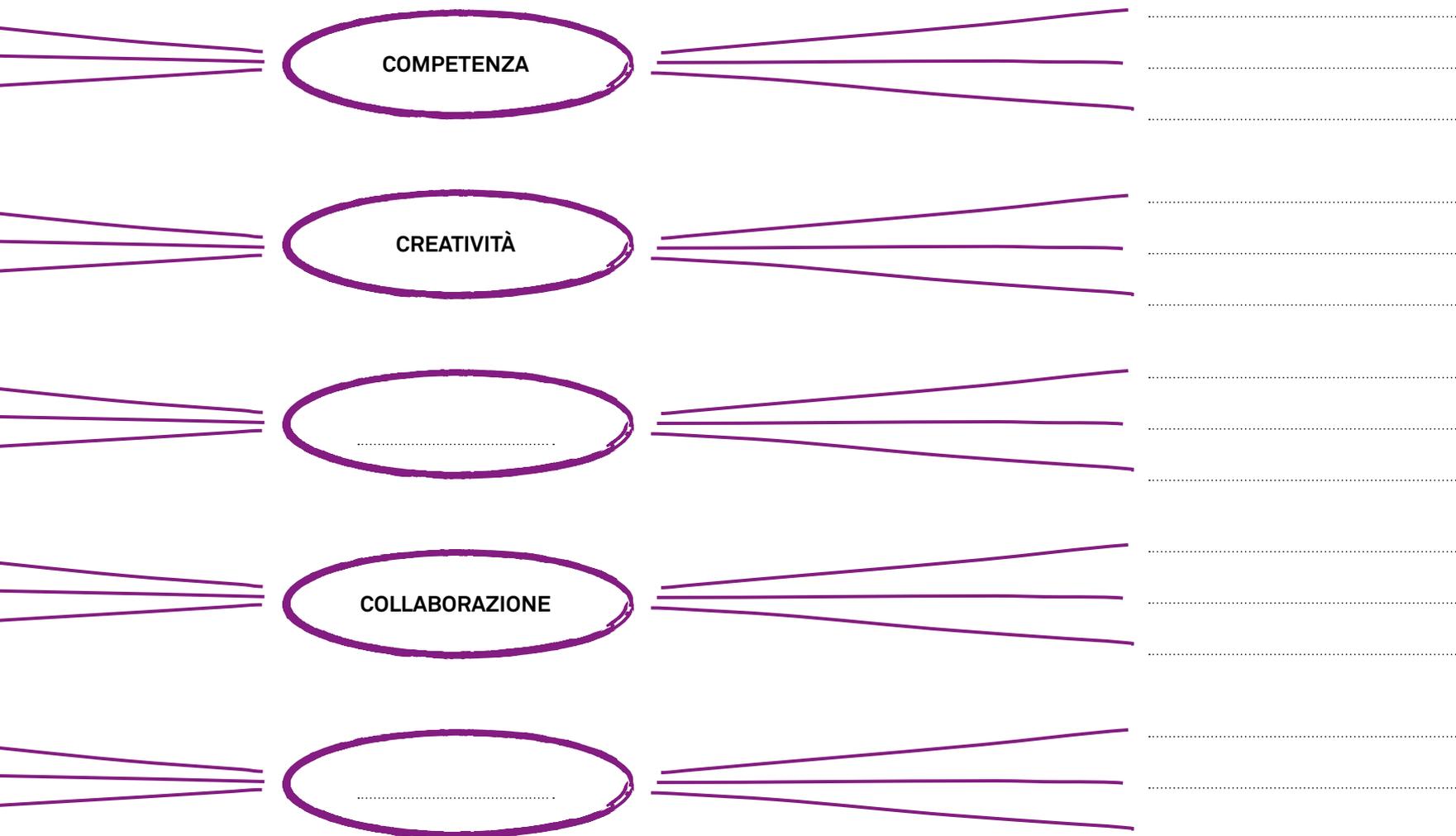
## Crash course - Corso intensivo:

Inizia subito a mettere in pratica i concetti. Arricchisci le tue conoscenze e sprona i tuoi collaboratori ad apprendere. Imparare ripaga!

Cosa si può imparare nella formazione professionale o durante corsi

A series of horizontal dotted lines with purple lines drawn across them, representing a form for notes.

Cosa si può apprendere da colleghi,  
amici, concorrenti o da altre imprese



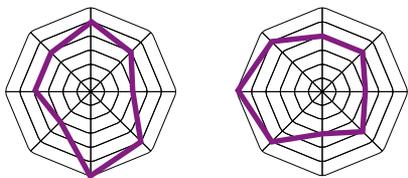
# Il diagramma del fitness futuro per artigiani

Questo diagramma ha funzione di strumento di autoanalisi, attraverso il quale si può valutare la propria preparazione ad affrontare le sfide future. Sui sei assi della ragnatela sono indicate quelle aree che garantiscono le competenze future. Ciascuna di queste aree è importante.

Sebbene ad un primo sguardo possa sembrare irrealistico pensare di raggiungere 10 in ciascuno di questi settori, si dovrebbe aspirare al 9 in almeno due per garantire la propria adeguatezza ad affrontare le sfide future. Per questo modello sono state scelte quelle aree direttamente influenzabili dal singolo individuo. Poiché la percezione di sé è sempre caratterizzata da influenze soggettive ed errori di valutazione, sarebbe opportuno chiedere ad amici, collaboratori e dipendenti di dare una propria valutazione. Questa operazione può contribuire a formare un quadro più obiettivo del diagramma personale.

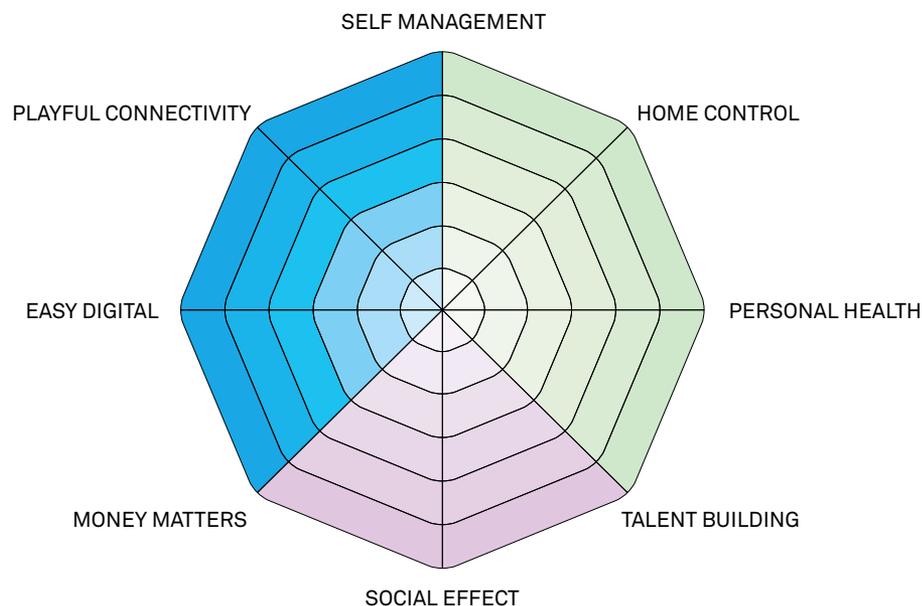
Potrai trovare spiegazioni più dettagliate sugli assi del diagramma alla pagina seguente; non esitare a consultarla ogni volta che ne avrai bisogno! Il diagramma da compilare si trova a pagina 75.

Esempi:



SFERA PROFESSIONALE

SFERA PRIVATA



SFERA SOCIALE

## SELF MANAGEMENT – Autogestirsi

Compito principale dell'artigiano è quello di gestirsi da solo, nella vita aziendale quanto in quella privata. Ciò comporta la capacità di gestire il proprio tempo, raggiungere gli obiettivi definiti, costruirsi la propria struttura e darsi una linea guida per il lavoro quotidiano (puntualità, raggiungimento degli obiettivi, distinzione dei propri ruoli sul lavoro e nella sfera privata).

» *Quando mi prefiggo uno scopo, lo raggiungo!*

## HOME CONTROL – Organizzare il proprio ambiente di vita

La base della propria vita privata è la propria casa. In tal caso la domanda da porsi è la seguente: quanto peso hanno le faccende domestiche quotidiane sulla mia quotidianità lavorativa? Per citare un top manager tedesco: "Se hai un problema a casa, presto ne avrai anche sul lavoro". Questo detto vale soprattutto per le piccole imprese. Per questa ragione il concetto di Home Control è intimamente collegato al lavoro in un'azienda artigianale.

» *Ho tutto sotto controllo!*

## PERSONAL HEALTH – Salute e vitalità personale

La salute è estremamente importante per gli artigiani. La perdita della propria forza lavoro rappresenta un importante fattore di rischio. La propria salute rappresenta una risorsa fondamentale. Per questo una filosofia di vita quotidiana che si prenda cura della salute (fitness, alimentazione, relax) rappresenta un requisito fondamentale. Adeguatezza per affrontare le sfide del futuro significa quindi mantenere sani ed attivi corpo, spirito ed anima.

» *Ogni giorno faccio qualcosa per rimanere sano e vitale!*

## TALENT BUILDING – Promuovere il proprio talento

Chi ha scelto l'indipendenza per la propria attività artigianale deve avere già messo alla prova il proprio talento. Il lavoro quotidiano e gli impegni per gestire l'intera organizzazione - privata ed aziendale - tendono a far dimenticare rapidamente che il proprio talento dev'essere continuamente sostenuto ed allenato. Diversi studi lo hanno dimostrato: che si tratti di sport, arte o economia, per raggiungere i massimi livelli occorre aver trascorso almeno 10.000 ore della propria vita allenandosi ed esercitandosi.

» *Dedico regolarmente del tempo a sviluppare e migliorare le mie capacità!»*

## **SOCIAL EFFECT – La propria influenza sull'ambiente**

Gli artigiani fungono da esempio per lo sviluppo della società verso una maggiore indipendenza e responsabilità personale. Essi forniscono inoltre - spesso involontariamente - una nuova immagine di imprenditore. In tal senso è bene sapere che proprio i piccoli imprenditori sono un indice importante della possibilità che la nostra società ha di essere futuribile.

» *Mi impegno per confermare il mio ruolo ed immagine di lavoratore autonomo.*

## **MONEY MATTERS – Il successo monetario dell'impresa**

Dal punto di vista imprenditoriale il successo monetario ricopre una certa importanza. Come molti studi confermano, questo fattore non è la ragione principale della loro indipendenza. Risulta evidente che per gli artigiani la realizzazione di sé viene prima del successo economico. Eppure quest'ultimo rappresenta la base fondamentale per la sopravvivenza nel tempo. Per un artigiano di successo termini quali rendiconto finanziario, pianificazione della liquidità, calcolo e fatturazione non possono essere sconosciuti.

» *Mi intendo di questioni economiche!*

## **EASY DIGITAL – Conoscere a fondo le nuove tecnologie**

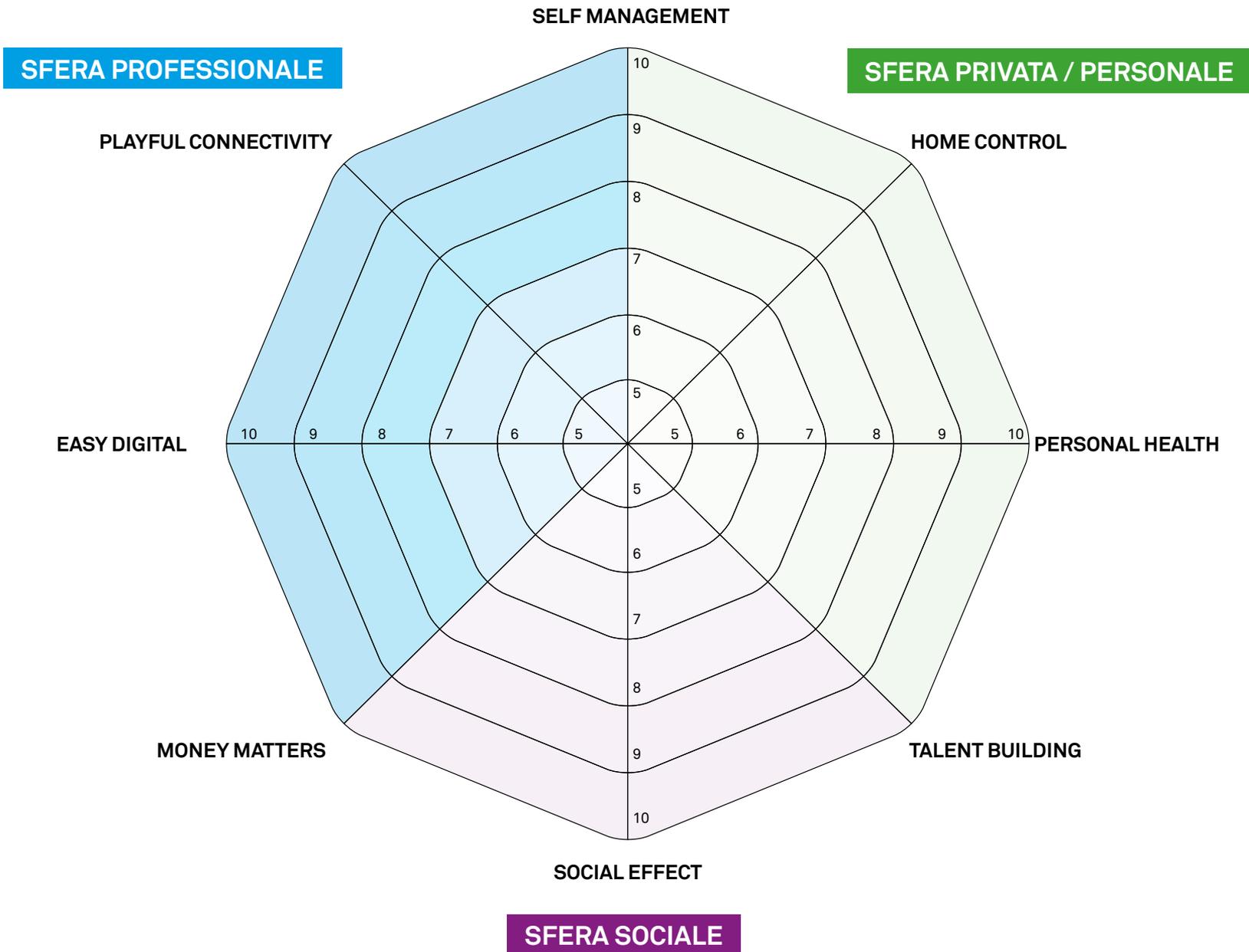
Le tecnologie più moderne hanno aperto molte porte agli artigiani - dalla comunicazione veloce fino alla semplificazione della produzione. Nei prossimi anni lo sviluppo sempre più rapido di nuove tecnologie porterà ancora maggiori opportunità. Per questa ragione la conoscenza approfondita e l'uso delle tecnologie più moderne rappresenta una risorsa per il futuro, particolarmente utile ad artigiani, consulenti e specialisti nel settore dei servizi.

» *Il mondo digitale non ha segreti per me!*

## **PLAYFUL CONNECTIVITY – Approccio ludico alla rete**

La rete è l'elisir di lunga vita di un'impresa. Gli artigiani devono potersi e volersi muovere liberamente in rete, dato che non possono farne a meno, come mai altra generazione precedente di imprenditori. Si tratta di costruire la fiducia ed un approccio allegro e ludico con i propri alleati in rete.

» *So esattamente come costruirmi una rete!*



# Le chance dell'invecchiamento

Osserva questo grafico e pensa all'avanzare dell'età ed alla possibile cessione della tua azienda. Forse potresti scoprire alcuni sorprendenti aspetti positivi dell'invecchiamento.

## Fattori dell'efficienza umana che ...



... tendono  
a calare  
con l'avanzare  
dell'età

- » Forza muscolare
- » Velocità di movimento
- » Vista e udito
- » Velocità nell'assimilazione di informazioni
- » Reattività
- » Resistenza e forza



... rimangono  
invariati con  
l'avanzare dell'età

- » Capacità di concentrazione
- » Rapidità di assimilazione ed elaborazione delle informazioni
- » Competenze e conoscenze linguistiche
- » Elaborazione di compiti legati alle lingue ed alla conoscenza



... tendono  
ad aumentare  
con l'avanzare  
dell'età

- » Esperienza di vita e professionale
- » Routine ed esperienza professionale
- » Responsabilità e senso del dovere
- » Precisione e affidabilità
- » Capacità di cambiamento della prospettiva
- » Capacità di autovalutazione realistica
- » Capacità di giudizio

# PREVISIONE DEL TREND

La ricerca di qualità e di un'offerta curata nel commercio da parte del cliente dona nuovo slancio all'arte dell'artigianato. Le aziende dell'artigianato tradizionale vivranno un nuovo rinascimento. Il fabbing in futuro non potrà più essere ignorato e viene considerato la nuova rivoluzione industriale. In merito alla questione delle nuove leve, questo tema sarà più attuale che mai in futuro: pensare per tempo di creare un'offerta attraente e considerare per la successione candidati di ambedue i sessi sarà essenziale e garantirà la sopravvivenza dell'azienda.

# CONCLUSIONE



# La via per il futuro

La metafora del viaggio si impone per lo sviluppo di un piano d'azione d'ampio respiro. Riflettere sulla meta e sulla strada da percorrere per raggiungerla favorisce la strutturazione dei pensieri

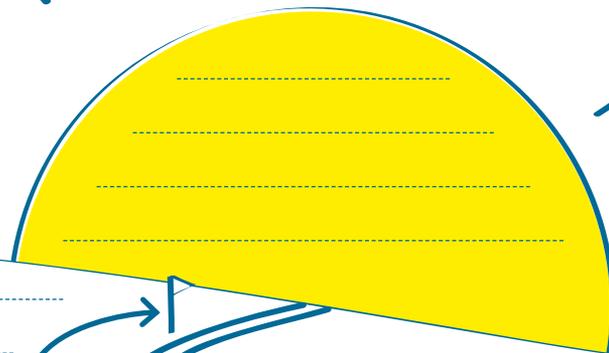
- » Prenditi un po' di tempo, sfrutta il grafico per sviluppare un piano d'azione fino all'anno 2020. Formula una meta per te e per la tua azienda
- » Quali trend influiscono sullo sviluppo della tua azienda e in che modo? Hai partner di rete che possano accompagnarti verso la meta?
- » Pensa anche alle risorse a cui dovrai attingere durante il tuo cammino. La fonte di queste risorse potrai essere tu, la tua famiglia, gli amici o partner di rete.
- » Quali pietre miliari incontrerai lungo il tuo cammino, quali tappe intermedie ti consentiranno di consolidare i tuoi progressi e verificare il cammino compiuto in vista dell'obiettivo?

Scrivi i tuoi pensieri e commenti all'interno del grafico. Quando avrai compilato tutte le parti, otterrai un quadro chiaro e strutturato del futuro della tua impresa, dal quale potrai ricavare un piano d'azione con i passi per la sua realizzazione, le tappe intermedie e i partner da coinvolgere nell'impresa.

# OBIETTIVO 2020

**PARTNER DI RETE:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**TREND:**

.....  
.....  
.....

3

.....  
.....  
.....

2

**PIETRE MILIARI**

**TREND:**

.....  
.....  
.....

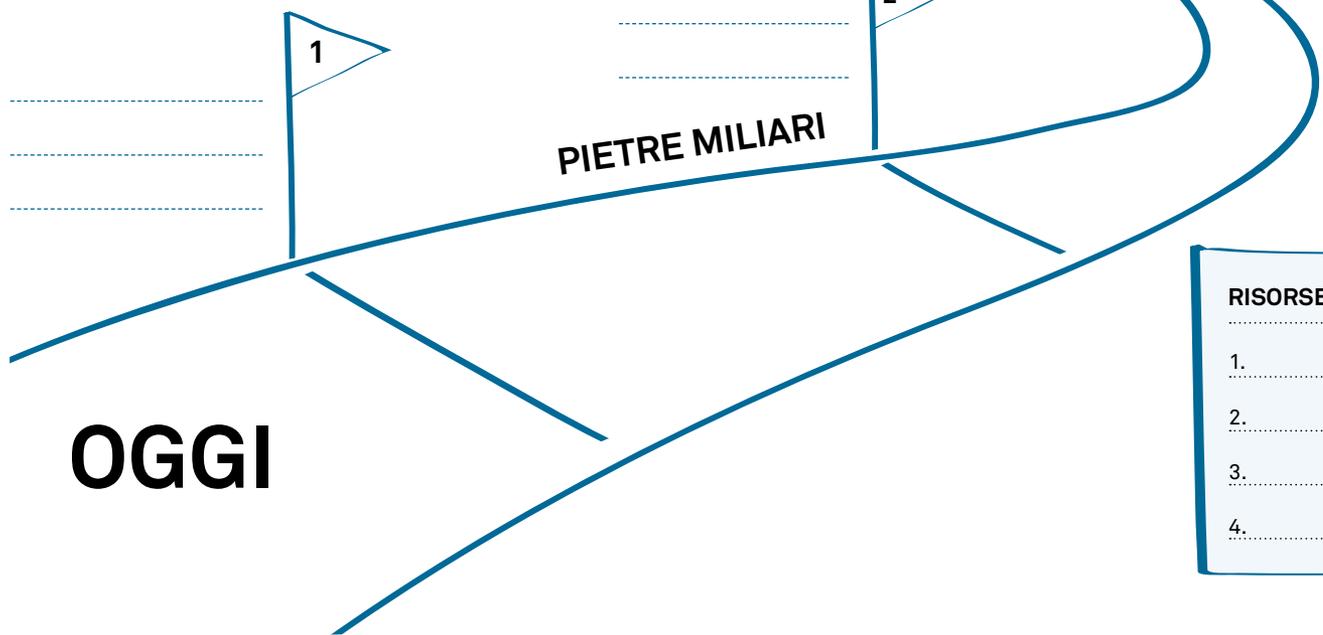
1

.....  
.....  
.....

**RISORSE:**

.....  
1. ....  
2. ....  
3. ....  
4. ....  
.....

# OGGI







Un manuale informativo del

**zukunftsInstitut**

AUTONOME  
PROVINZ  
BOZEN  
SÜDTIROL



PROVINCIA  
AUTONOMA  
DI BOLZANO  
ALTO ADIGE



