

Il soft power del saper fare

Dalla moda al cinema, dalla musica ai gesti quotidiani, l'Italia continua a parlare al mondo con una grammatica fatta di bellezza, cura e desiderio. Una forza penetrante e potente, che trova nel Valore Artigiano la sua radice più concreta

Hanno collaborato a questo numero:

G. Boccia, G. Sapelli, F. Di Bisceglie, S. Cappelletti, G. Roma, G. D. Auricchio, C. Cambi, E. Quintavalle. P. Manfredi



Soft power del Made in Italy, il potere sottile del saper fare

Di Giovanni Boccia
08.05.2026



Spirito Artigiano Magazine, nell'edizione passata, si era dedicato a declinare l'Artigianato della Pace evocato da Papa Leone, in contrapposizione a scenari internazionali attraversati da tensioni e fratture. Gli artigiani come ambasciatori silenziosi, capaci di costruire relazioni dove altri alzano muri.

La monografia di maggio si muove lungo questa stessa traiettoria e ne amplia l'orizzonte, affrontando un tema a noi profondamente caro: il Soft Power. Un concetto che può essere superficialmente confuso con il Made in Italy, ma che in realtà lo supera. Perché il Soft Power non è solo produzione, non è solo qualità. È un sentimento. È una forza attrattiva. È una forma di seduzione culturale che poche nazioni possiedono con la stessa intensità. E tra queste, senza esitazioni, c'è l'Italia.

«Il Soft Power italiano è corpo e sangue: non immagine, ma modo di stare al mondo».

Ma c'è un livello ancora più profondo, quasi nascosto perché troppo evidente: il Soft Power italiano ha una dimensione antropologica. Rasenta il luogo comune, sì, ma non è mai solo un luogo comune. È corpo e sangue, realtà vissuta.

Sta nel nostro atteggiamento culturale verso le cose, nella sua versione migliore, più alta. È lì che il Soft Power diventa indiscutibile. Vestiamo meglio degli altri. Mangiamo meglio degli altri. Non come slogan, ma come disposizione naturale allo stile, al gusto, alla relazione con il bello e con il buono. Lo diceva già, con una provocazione diventata icona pop, Madonna nel 1987: "Italians Do It Better". E qualcosa di vero, ancora oggi, continua a risuonare in quella frase.

Basta scorrere alcune immagini simboliche per capire di cosa stiamo parlando. La celebre fotografia del 1985 con il Duomo di Milano sullo sfondo — in realtà un fotomontaggio — e i protagonisti assoluti della moda italiana, Giorgio Armani, Gianni Versace, Valentino Garavani, Gianfranco Ferré, Krizia, Missoni, Moschino, Fendi, non è solo moda: è un atto fondativo di Soft Power, il momento in cui l'Italia diventa immaginario collettivo globale.

È nel cinema, quando Giorgio Armani veste Richard Gere in *American Gigolo*: l'eleganza diventa narrazione, il vestito diventa identità, il corpo diventa linguaggio.

È nella cultura pop delle notti infinite dello Studio 54, dove le Sister Sledge cantano *He's the Greatest Dancer* e il mito italiano entra nell'immaginario globale attraverso Gucci e Fiorucci, non come semplici marchi, ma come simboli di desiderio.

È nella musica contemporanea, quando Bruno Mars canta *Versace on the Floor* e il nome di una maison diventa atmosfera emotiva, linguaggio sentimentale prima ancora che estetico.

È nel cinema che racconta il potere seduttivo della moda con *Il diavolo veste Prada*, dove lo stile diventa struttura narrativa e il mondo della moda — anche italiana, a partire dal titolo — si trasforma in metafora di influenza culturale globale.

Sono tutti frammenti di una stessa grammatica: quella del nostro Soft Power.

«Il Soft Power non è solo ciò che l'Italia mostra al mondo: è ciò che l'Italia è, prima ancora di raccontarsi».

Ma è qui che il discorso scende ancora più a fondo, fino alla sua radice antropologica. Perché il Soft Power non è solo ciò che l'Italia mostra al mondo. È ciò che l'Italia è, prima ancora di raccontarsi. E questo confina con il luogo comune, ma lo trasforma in verità materiale: corpo e sangue.

Lo si vede nei gesti minimi, nei dettagli, nelle scelte istintive. Lo si riconosce in quell'istinto alla bellezza che non si insegna, ma si respira. Nel modo in cui si appare, si mangia, si combina un colore, si entra in una stanza.

Mi piace raccontare un aneddoto personale. Un mio amico di scuola — lo diciamo sottovoce — non era particolarmente colto, né particolarmente stiloso. Molto tempo fa tentò "la via americana". Partì con entusiasmo, senza strumenti particolari, e finì a lavorare in uno store internazionale di moda, con mansioni semplici, da commesso.

Il primo giorno, quasi per istinto più che per competenza, si permise di suggerire a un cliente facoltoso quale cravatta abbinare al suo vestito. Non era tecnica. Non era formazione. Era qualcosa di più primitivo e insieme più raffinato: uno sguardo italiano sul mondo.

Perché un italiano, anche non esperto, può intuire il colore giusto. Forse anche un francese. Più difficilmente un britannico o un tedesco. E ancora meno uno statunitense, cresciuto in altre grammatiche estetiche.

Quel gesto, apparentemente marginale, fu l'inizio di una carriera all'interno di uno store che — senza citarlo — cura alcuni tra i più importanti brand internazionali. Ma il punto non è la carriera. Il punto è la conferma di una tesi: il Soft Power è già dentro di noi, prima ancora di diventare mestiere.

«Il Valore Artigiano rende credibile il Soft Power italiano, perché lo radica nel fare concreto, nel saper fare e nella cura».

Ed è qui che entra in gioco il Valore Artigiano. Perché questa sensibilità diffusa non è un accidente culturale: è una struttura profonda del nostro modo di produrre, creare, costruire relazioni con il mondo. È ciò che rende credibile la nostra seduzione culturale, perché la radica nel fare concreto, nel saper fare, nella cura.

Ed è per questo che non possiamo considerarla un patrimonio acquisito una volta per tutte. È una risorsa viva, fragile e potentissima. Va coltivata, riconosciuta, trasmessa. Non come nostalgia, ma come responsabilità.

Perché il Soft Power è forse l'unica vera forza che abbiamo: come popolo, come sistema produttivo, come comunità di saperi. Una forza non aggressiva, ma seducente. Non dominante, ma attrattiva.

E il compito, oggi, è semplice e insieme impegnativo: continuare a offrire al mondo le nostre "versioni migliori", senza imitazioni e senza caricature. Con autenticità.

Perché lì, in quella forma invisibile di bellezza quotidiana, continua a vivere ciò che siamo davvero.

Buona lettura della monografia di Spirito Artigiano Magazine, dedicata a questo "potere gentile", profondamente italiano.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

La forza discreta del Made in Italy: artigianato, diplomazia e soft power. Spirito Artigiano intervista Francesco Maria Talò

Di Federico Di Bisceglie
08.05.2026



C'è una forza gentile che attraversa l'Italia senza fare rumore, ma lasciando un'impronta riconoscibile ovunque: è la trama minuta dell'artigianato, quel sapere diffuso che non si limita a produrre oggetti, ma costruisce identità, racconti, reputazione. È qui che il “marchio Italia” smette di essere uno slogan e diventa sostanza, valore economico e simbolico

insieme. In un mondo attraversato da transizioni profonde – tecnologiche, geopolitiche, culturali – il soft power artigiano si rivela una leva strategica, capace di tenere insieme tradizione e innovazione, radici e apertura. Ne parliamo, su Spirito Artigiano, con l'ambasciatore Francesco Maria Talò, Inviato Speciale dell'Italia per il Corridoio Economico India–Medio Oriente–Europa (nel corso della sua quarantennale carriera diplomatica ha ricoperto, tra gli altri, gli incarichi di Consigliere Diplomatico del Presidente del Consiglio Meloni, Rappresentante Permanente presso la NATO ed Ambasciatore in Israele) che invita a leggere questo patrimonio come parte integrante di una visione di sistema, in cui istituzioni, imprese e territori imparano a fare squadra.

Ambasciatore, quando parliamo di artigianato italiano parliamo anche di soft power?

«Assolutamente sì. Il soft power artigiano è un soft power nazionale. È ciò che consente al marchio Italia di essere ai vertici mondiali. Non è fatto solo dai grandi marchi, ma da una costellazione di piccole e medie imprese artigiane che, pur non essendo sempre riconoscibili singolarmente, sono immediatamente identificabili per il contesto da cui provengono e per l'unicità dei loro prodotti. È un patrimonio che dobbiamo preservare e valorizzare, anche – e soprattutto – in un mondo che cambia rapidamente.»

Quanto conta, in questa prospettiva, il "fare sistema"?

«Conta moltissimo. Gli italiani hanno uno spirito individuale forte, ma non deve diventare individualismo. È proprio quella personalità che rende i nostri prodotti unici, ma deve essere combinata con la capacità di lavorare insieme, superando il

particolarismo. Il valore aggiunto del Made in Italy nasce da qui: dalla sintesi tra creatività individuale e azione collettiva.»

Qual è il ruolo delle istituzioni e delle associazioni di categoria in questo equilibrio?

«Le istituzioni devono contribuire a gestire un dilemma complesso: mantenere l'identità e la ricchezza delle radici, senza rinunciare all'innovazione. Il rischio, altrimenti, è quello di combattere battaglie di retroguardia che non sono vincenti nel lungo periodo. Le associazioni di categoria, da parte loro, hanno un compito fondamentale: salvaguardare la particolarità delle tradizioni e accompagnarle in un percorso di rinnovamento. È un lavoro delicato, soprattutto nei centri più piccoli, dove l'artigianato è parte integrante del tessuto culturale.»

Lei ha spesso richiamato l'attenzione sulla trasformazione dei centri storici. Che cosa sta accadendo?

«Stiamo assistendo a cambiamenti profondi, legati anche all'iper-turismo. In molti casi la natura degli esercizi commerciali è mutata, e questo ha penalizzato i piccoli artigiani, che sono tra le principali vittime di queste dinamiche. La concorrenza delle catene e di fenomeni speculativi rende la loro sopravvivenza più difficile. Ma dobbiamo renderci conto che il successo di una città non si misura solo dal numero di turisti: dipende dalla sua capacità di restare autentica, diversa dalle altre. E questo passa anche dal mantenimento dell'insediamento artigiano.»

Quindi l'artigianato non è solo economia, ma anche qualità della vita?

«Esattamente. L'artigianato non è solo immagine, è sostanza. Dà lavoro a molte famiglie e contribuisce alla qualità dei centri abitati. Un luogo in cui c'è un artigiano è un luogo migliore, più vivo, più autentico. In questo senso, parliamo anche di sicurezza: senza sicurezza fisica, che vuol dire anche il cosiddetto hard power, non c'è economia, e questo vale anche per le piccole imprese. Come sempre si tratta di superare il dilemma, comprendendo che viviamo in un'epoca che ci ricorda l'esistenza della guerra e di minacce estreme: dobbiamo riconoscere le esigenze della difesa conservando i valori, incluso quello dell'identità rappresentata

dall'artigianato, che vogliamo difendere. Possiamo dire che il soft power che non trascura l'hard power che un sistema caratterizzato dallo smart power, un sistema intelligente ed equilibrato.»

Come si inserisce tutto questo nei grandi fenomeni globali, dall'intelligenza artificiale alle migrazioni?

»L'artigianato non è isolato, si intreccia con tutte le grandi trasformazioni in atto. L'intelligenza artificiale, ad esempio, può essere uno strumento utile per le imprese artigiane, soprattutto per semplificare i processi burocratici. Ma non potrà mai sostituire la capacità umana, la creatività, il saper fare. È qui che sta la nostra forza.»

Il soft power artigiano può diventare anche uno strumento diplomatico?

«Lo è già. Quando esportiamo prodotti artigianali, esportiamo un'immagine dell'Italia, che è molto concreta. Pensiamo, ad esempio, alla Settimana della cucina italiana nel mondo: è un'occasione in cui si vede chiaramente quanto sia importante l'alleanza tra grandi e piccoli. L'industria alimentare fa grandi numeri ed è fondamentale, ma accanto ad essa c'è il piccolo produttore che rappresenta l'eccellenza. Non sono alternative, sono complementari. Superare questi falsi dilemmi è essenziale.»

In sintesi, qual è la sfida principale per il futuro?

«Avere una visione d'insieme. A livello nazionale e locale dobbiamo considerare l'artigianato come parte integrante dell'interesse nazionale. Non è solo un elemento identitario, ma una leva economica, sociale e culturale. Se sapremo fare squadra, preservando le radici e innovando, il soft power artigiano continuerà a essere uno dei pilastri della presenza italiana nel mondo e della qualità della nostra vita.»

*L'ambasciatore Francesco Maria Talò, attuale Inviato Speciale per il Corridoio Economico India–Medio Oriente–Europa (IMEC) e membro del team di International Strategic Network (ISN), è un diplomatico italiano di carriera con una vasta esperienza. Nel corso della sua

carriera (1984–2024), ha ricoperto ruoli chiave tra cui consigliere diplomatico della Presidente del Consiglio, Rappresentante Permanente alla NATO e Ambasciatore in Israele.

Il soft power viene dalle mani

Di Samuele Cappelletti
08.05.2026



Il soft power viene dalle mani

L'unica cosa che l'Italia esporta meglio del resto del mondo è anche quella che sta perdendo.

L'angelo del campanile di San Marco è ricoperto d'oro. La Madonnina del Duomo di Milano è ricoperta d'oro. La croce della basilica di Lourdes è ricoperta d'oro. Quell'oro, battuto a mano una foglia alla volta, usciva da una bottega in Cannaregio: la Mario Berta Battiloro (nella foto), ultima d'Italia e d'Europa. Nel Settecento a Venezia c'erano oltre trecento botteghe come questa. Nel 2025 ha chiuso anche l'ultima.

L'intelligenza della mano

Amartya Sen ha definito le capabilities come le libertà reali che le persone hanno di essere e fare ciò che hanno ragione di valorizzare. Non la libertà formale scritta in un diritto, ma la possibilità sostanziale di metterlo in pratica. Tra le capabilities che Sen riconosce come centrali c'è quella di esercitare un mestiere dignitoso. Un mestiere non è un'attività economica. È una libertà di essere.

Richard Sennett applica questa cornice al lavoro manuale e mentale insieme. Ne *L'uomo artigiano* descrive la craftsmanship come il desiderio di fare bene un lavoro per il fare bene. Il craftsman è chi unisce la mano alla testa, la pratica al pensiero. Making is thinking, fare è pensare. La capacità che ne risulta non si insegna in aula. Si trasmette in bottega, attraverso quello che Sennett chiama *joined skill in community*: l'apprendimento per prossimità, esempio, correzione quotidiana. Sennett è stato allievo di Hannah Arendt e ne riprende l'*homo faber*, l'uomo che si fa attraverso le cose che fa.

L'industria che si ritira

L'Italia che produce su scala industriale perde terreno da anni. Nel 2024 la produzione industriale è calata del 3,5%, dopo il -2% del 2023. (Istat, febbraio 2025) Ventitré mesi consecutivi di flessione tendenziale, il dato peggiore dal Covid. Mezzi di trasporto -23,6% nel solo dicembre 2024. Metallurgia -14,6%. Tessile-abbigliamento -18,3%. La capacità produttiva utilizzata è scesa sotto il 75% a fine 2024, livello visto solo nel pieno della pandemia.

Stellantis nel 2024 ha quasi dimezzato la produzione di vetture in Italia. L'Ilva resta una crisi senza orizzonte. Il Sole 24 Ore stima che la manifattura italiana abbia lasciato sul tavolo 42 miliardi di euro di fatturato in un solo anno.

Il punto, per il soft power italiano, è preciso. Quello che esce dall'Italia e viene riconosciuto nel mondo non è scala industriale. La scala industriale la vincono altri. Quello che esce è la matrice artigiana che pervade il Made in Italy: il distretto, la PMI familiare, il sapere territoriale incorporato nei processi. Anche nelle grandi imprese del lusso italiano, il valore percepito poggia sulla densità di saperi del fare. È quello che ci distingue dalla manifattura tedesca, francese, americana o cinese. Ed è lì, non nei numeri della grande industria, che il soft power si genera davvero.

La bottega che invecchia

Quella matrice si sta restringendo. Tra il 2014 e il 2024 il numero di artigiani in Italia è sceso da 1,77 milioni a 1,37 milioni: meno 22% in dieci anni, quasi 400mila persone che non esercitano più il mestiere. Solo nell'ultimo anno la riduzione è stata di 72mila unità. Il 2025 ha portato un primo segnale di stabilizzazione, ma la tendenza strutturale rimane.

La bottega italiana invecchia. L'età media degli imprenditori e dei lavoratori autonomi è 50,1 anni. Trecentomila imprese artigiane sono in condizione di criticità per il ricambio generazionale, il 30% del totale. (Confartigianato, 20° Rapporto Galassia Impresa, novembre 2025) La difficoltà di reperimento del personale, nelle imprese artigiane, supera di undici punti percentuali la media delle imprese.

La Fondazione Cologni mappa da trent'anni i saperi italiani a rischio di eclissarsi, sul modello della Red List of Endangered Crafts britannica. La fine di un mestiere, ricorda Cologni, non riguarda solo il prodotto. Riguarda la gestualità che lo accompagna, e che con il prodotto si perde.

Nei dati di misurazioni sul comportamento dei lavoratori italiani ho osservato un pattern. La conoscenza dichiarata sul saper fare cresce. Il comportamento osservato cala. Non perché chi lavora abbia smesso di studiare. Perché la trasmissione, quella per prossimità di cui parla Sennett, è la prima cosa che si rompe quando una bottega chiude.

Quando si rompe la joined skill in community, non si chiude un'azienda. Si restringe la capability collettiva di un Paese.

Quello che il mondo compra

L'Italia è prima nel Brand Finance Global Soft Power Index 2026 nella categoria Cultura e Patrimonio. Sul podio per il cibo che il mondo vuole e i prodotti che il mondo ama. Il valore non viene dalle dimensioni. Viene dal fatto che il prodotto italiano riconoscibile è ancora figlio di una pratica del fare bene incarnata in persone, luoghi, gesti precisi.

Quel fattore competitivo si genera dove Sen e Sennett si sovrappongono. È libertà sostanziale di esercitare un mestiere, e maestria sviluppata in bottega. Le due cose tengono insieme finché tengono insieme. Si separano quando la bottega chiude prima che qualcuno abbia imparato. La capability allora resta sulla carta. Sulla carta non funziona.

L'industria italiana è in crisi strutturale. La cultura italiana è patrimonio acquisito ma stratificato nei secoli, non producibile a comando. Quello che resta come vantaggio competitivo presente, agibile oggi, è la matrice artigiana. È l'unica cosa che ci distingue dagli altri grandi Paesi che pure ci competono sul terreno del bello. E si erode silenziosamente, una bottega per volta.

Gli strumenti di Marino Menegazzo, i martelli di ghisa e le carte pergamino del 1926, sono al Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano. Saranno conservati lì. Saranno mostrati lì. Non saranno usati lì.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Nella foto, Marino Menegazzo della Mario Berta Battiloro (©Ivan Demenego)

Il soft power del Made in Italy nel disordine del mondo

Di Giulio Sapelli
08.05.2026



Oggi assistiamo, tra guerre ed eccidi che pensavamo un tempo ormai impossibili, a un lento ridefinirsi dei rapporti tra i grandi spazi economici della storia mondiale. Oltre alla Cina, potenza che con la Russia sfida apertamente gli USA su scala globale, anche l'India, la Turchia, l'Indonesia, il Giappone sono alla ricerca di un nuovo ruolo. Un ruolo che non può essere solo economico, ma che — come sempre è accaduto nella storia del mondo — è diretto, in primis, a prolungare il loro rapporto di potenza non più secondo i confini entro cui un tempo i poteri mondiali dominanti li restrinsero e li restringevano, ma tendendo via via, e viepiù, ad ampliarli, a estenderli.

E così l'instabilità delle relazioni internazionali si è fatta, e si fa ogni giorno, più forte, come mai prima era accaduto con tale intensità febbrile.

Dinanzi a questo processo mondiale si leva il ritorno degli USA alle teorie e alle pratiche internazionali di potenza, proprie della loro antica storia, costruitasi via via sulla dominazione del commercio mondiale.

Gli USA, infatti, dipendono sempre più dal commercio globale anche come nazione importatrice, rappresentando circa il 13% delle importazioni mondiali totali, mentre sono secondi, dopo la Cina, nelle esportazioni mondiali totali, con circa il 9-10%, contro il 16% cinese.

Il tutto, lo ripeto, mentre nuovi attori internazionali, invece di essere cooptati — come un tempo accadeva — dagli abitanti delle alte vette del potere mondiale, ampliandone in tal modo l'egemonia, perché sempre fermamente eterodiretti, giungono ora, ahimè, a rivestirsi del potere non solo dell'economia, ma in primis degli strumenti e delle tecniche della guerra e delle guerre. E mandano il mondo in frantumi.

Ora che il dominio del magnetismo diviene strumento di lotta tra nazioni e la conquista dello spazio diviene manifestazione evidente del fatto che tale lotta porta con sé sia obiettivi economici sia obiettivi militari, ebbene, ora, e ancor più domani, la necessità di controllare l'ampliarsi dell'area delle nazioni coinvolte nella crescita economica diviene sempre più importante, pena il crescente disordine d'ogni tipo.

«Le grandi questioni del presente non riguardano solo le corporation: attraversano anche l'universo delle piccole imprese, dove la creatività umana diventa impresa, lavoro e valore»

Sbaglierebbe colui che pensasse che tali enormi questioni — che sono le questioni del presente e del futuro dell'umanità, così come furono quelle del suo passato — interessino soltanto le grandi corporation e non l'universo delle piccole e piccolissime imprese che, in tutto il globo terracqueo, rendono la foresta marshalliana dell'impresa così varia, libera e diversa, con le mille forme e i mille colori della creatività umana. Perché quella imprenditoriale altro non è che la quintessenza della creatività umana nel suo pieno, fattivo e cerebrale dispiegarsi.

Oggi l'emersione di quelle economie un tempo identificate con quelle dei "Paesi in via di sviluppo" si riveste di poteri militari e di coalizione autonoma. È un fatto di enorme significato, perché rende evidente il crescente stato di incertezza e il contraddittorio evolversi dell'economia mondiale in un concerto tra Stati sempre più fragile, esposto alla

tentazione del dominio tramite la forza e la vera e propria occupazione territoriale, in una misura che s'era vista solo nei periodi precedenti la Prima e la Seconda guerra mondiale.

«Il commercio estero non è più un'esclusiva delle grandi aziende: anche le PMI possono competere sui mercati globali, se sanno trasformare produttività, competenze e radicamento in forza internazionale»

Il commercio internazionale delle piccole e medie imprese rappresenta un ambito di studio centrale nell'economia contemporanea, poiché sfida i modelli classici basati esclusivamente sulle grandi multinazionali. In Italia, e questo ci interessa direttamente, dove le PMI costituiscono circa il 99% del tessuto produttivo, l'analisi dei driver di internazionalizzazione assume una rilevanza strategica.

E questo riferimento alla nostra realtà nazionale consente anche di progredire nella ricerca teorica. Se Krugman, nella sua innovativa New Trade Theory, pubblicata nel 1980, si concentrava sulle economie di scala e sulla varietà dei prodotti, la letteratura più recente ha introdotto l'eterogeneità delle imprese come elemento essenziale per comprendere sia gli andamenti del commercio estero sia — e questo per noi di Spirito Artigiano è assai interessante — il ruolo delle piccole imprese, la loro comprensione e la loro valorizzazione. Mi riferisco soprattutto alla New-New Trade Theory di Martin Melitz, il quale dimostra che solo le imprese con una produttività superiore a una certa soglia riescono a esportare, e che questo avviene perché l'ingresso nei mercati esteri comporta elevati costi fissi, come le ricerche di mercato, l'adeguamento normativo e la creazione di reti distributive.

L'apertura commerciale genera così un processo selettivo: le PMI più efficienti si espandono all'estero, mentre quelle meno produttive rimangono confinate al mercato domestico o escono dal mercato.

Ma, in ogni caso, rimane assodato che anche le PMI sono in grado di raggiungere elevati livelli di produttività e di innovazione, confutando le tesi mainstream che concepiscono le PMI come generazioni transitorie dell'inefficienza dei mercati e della pura casualità.

Del resto, le PMI non seguono un unico sentiero di espansione e la letteratura accademica

identifica due approcci principali di crescita attraverso la prevalenza della via dell'esportazione sui mercati esteri.

Il primo si fonda su un modello incrementale, graduale, sviluppato da Johanson e Vahlne, che suggerisce un'internazionalizzazione progressiva. L'impresa inizia con esportazioni verso mercati psicologicamente vicini per ridurre l'incertezza, aumentando l'impegno solo dopo aver accumulato esperienza.

Un'altra via è quella perseguita da imprese che operano a livello internazionale fin dalla fondazione, bypassando le fasi graduali grazie a vantaggi competitivi di nicchia e a una forte visione imprenditoriale globale.

Entrambi gli approcci teorici condividono la convinzione che il successo internazionale delle PMI dipenda da un mix di fattori interni ed esterni: il capitale umano e il management. La propensione all'export è fortemente influenzata dalle competenze linguistiche e dalla visione del management.

Generalmente queste imprese sono inserite in filiere o catene globali del valore, specializzandosi nella fornitura di componenti critici per grandi player internazionali. Tali catene sono così diffuse perché siamo ormai convinti che consentano di superare meglio le principali criticità operative: il limitato accesso al credito, la complessità delle normative doganali e la scarsa conoscenza delle culture aziendali estere.

Ma se il commercio estero non è più un'esclusiva delle grandi aziende — nessuno può più sostenere questa tesi, come si faceva sino a una ventina di anni or sono — per le PMI esso richiede una produttività eccellente e la capacità di superare barriere strutturali. In Italia, la valorizzazione del Made in Italy, l'aggregazione in distretti, la forza dei corpi intermedi associativi rimangono strumenti essenziali per compensare gli eventuali svantaggi dimensionali e competere sui mercati globali.

L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese rappresenta un definitivo cambio di paradigma nella teoria del commercio estero. Tradizionalmente dominata dall'analisi delle grandi imprese multinazionali, la letteratura economica e manageriale ha dovuto evolversi per spiegare come aziende con risorse limitate possano competere globalmente.

L'eterogeneità delle imprese attive sui mercati globali ormai da decenni falsifica la tesi che solo le aziende più produttive riescano a superare i costi fissi d'ingresso necessari per esportare e valorizza la realtà delle PMI "eccellenti", che sfruttano il commercio estero per una riallocazione delle risorse capace di aumentare la produttività media del settore industriale e la stessa total factor productivity.

Ormai la teoria della presenza delle piccole imprese nel commercio internazionale enfatizza sia la riduzione dell'incertezza e del rischio attraverso un processo di apprendimento esperienziale, sia l'espansione prima nei mercati "psicologicamente vicini" e poi, progressivamente, in altri spazi di lavoro e di profitto.

Tutto ciò convive con strategie di crescita all'estero diverse, fondate sui vantaggi tecnologici o di nicchia, che offrono una possibilità di competizione globale fin dalla fondazione dell'impresa, "saltando" le fasi di crescita domestica. Infine, come è universalmente noto, l'internazionalizzazione è spesso un fenomeno collettivo per le imprese. La partecipazione alle catene globali del valore e l'appartenenza a distretti industriali permettono di compensare lo svantaggio dimensionale attraverso economie di specializzazione e condivisione di conoscenze sui mercati esteri.

«Nel disordine del mondo, le piccole imprese artigiane continuano a creare valore economico e intellettuale, contribuendo al commercio, alla coesistenza e alla pace»

Insomma, nonostante crisi e conflitti, il mondo continua a essere uno spazio di creazione di valore economico e intellettuale e di innovazione, fondato sul lavoro delle imprese: elemento essenziale per il commercio mondiale, per la coesistenza pacifica e per la pace. Le piccole imprese artigiane non smettono mai di fare la loro parte.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Piccola bibliografia di riferimento

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Melitz, M. J. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725.

Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2023). *Economia internazionale. Vol. 1: Teoria e politica del commercio internazionale*. Pearson, Milano.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Corsi, C., & Migliori, S. (2015). Le PMI italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria. Franco Angeli, Milano.

L'Italia che conquista senza armi: il soft power della qualità e della bellezza

Di Giuseppe Roma
08.05.2026



È noto come nel febbraio del 1945, alla fine della Seconda guerra mondiale, durante i colloqui di Yalta in cui si decidevano i destini dell'Europa, risuonò la frase: "Ma quante divisioni ha il Papa?". In un periodo in cui era drammaticamente vivo il potere delle armi, il Pontefice e il Vaticano esercitavano un'influenza morale tanto rilevante da presupporre che disponessero di un esercito. È un esempio di scuola di quello che oggi definiamo soft power.

«L'Italia può mettere in campo risorse più impalpabili, ma altrettanto rilevanti per esercitare influenza internazionale»

Purtroppo, le crisi geopolitiche in atto tornano drammaticamente a rappresentarci un mondo dominato dall'incertezza, in cui la forza e la violenza sembrano prevalere sul dialogo e sulla coesistenza pacifica. A una supremazia tecnologica e militare delle grandi potenze mondiali, l'Italia, e gran parte dell'Europa, oltre a sforzarsi di rispondere adeguando le proprie strutture, può contrapporre risorse più impalpabili, ma altrettanto rilevanti per esercitare una certa influenza a livello internazionale. Disponiamo, infatti, di un capitale valoriale, di un patrimonio storico-ambientale, di uno stile di vita apprezzato e imitato in tutto il mondo: fattori che costituiscono un punto di forza del nostro Paese e si riverberano molto positivamente sull'economia, sulle esportazioni e sulla reputazione italiana.

Secondo il Soft Power Index 2026, predisposto sulla base di 150.000 interviste realizzate in oltre cento Paesi, l'Italia si colloca al nono posto al mondo, preceduta da Stati Uniti, Cina, Giappone, Regno Unito, Germania, Francia, Svizzera e Canada. Una posizione di tutto rispetto, tenuto conto che il ranking comprende molteplici ambiti, fra cui le dinamiche dell'economia, e noi cresciamo molto poco, la produttività, le relazioni internazionali, l'istruzione e la ricerca scientifica, la governance e le istituzioni pubbliche, il futuro sostenibile. L'Italia è al primo posto in una delle otto macro-categorie considerate, cioè quella della "Cultura e del patrimonio culturale", e si trova sul podio anche per "il cibo che il mondo vuole", "i prodotti che il mondo ama", "un grande Paese da visitare", "un Paese generoso, amichevole e divertente". La robustezza del campione e la metodologia con cui è stato realizzato lo studio conferiscono un'elevata attendibilità a questa valutazione del nostro Paese e confermano quanto emerge chiaramente anche dai dati statistici e dai media internazionali.

La radice del nostro successo va ricercata nella stratificazione di culture accumulate storicamente nel nostro Paese, che ha dato continuità alla sua matrice classica antica, eccellendo in tutte le epoche storiche su cui si è fondata la civiltà europea: dal Medioevo al Rinascimento, dal Barocco fino all'epopea risorgimentale. Un'Italia divisa in tanti regni, ducati, principati, repubbliche di terra e di mare, signorie, ha costituito uno straordinario mosaico di diversità tenute insieme dalla presenza millenaria della Chiesa come autorità

spirituale, ma anche come istituzione secolare. Quello che abbiamo ritenuto un limite del nostro Paese – essere diventato una nazione unitaria più tardi dei grandi regni europei – oggi si rivela come uno straordinario e inimitabile carattere originale dell'Italia e degli italiani.

Decine di città grandi, medie e piccole sono state capitali di Stati: Roma, Napoli, Torino, ma anche Venezia, Genova e poi Parma, Pisa, Saluzzo, Spoleto, ecc. Da qui nasce un territorio denso di cultura, arte e architettura, modellato sulla fertilità dei terreni da vigneti, ulivi secolari, risaie, frutteti. Un'urbanizzazione del territorio fatta di borghi e castelli, pievi e conventi, mulini ad acqua e canali. Un ambiente rurale vivo e ricco di tradizioni regionali e locali, capaci di rendere la produzione di cibo una tradizione ormai universalmente riconosciuta come frutto di uno specifico stile di vita. L'"arte del mangiare" all'italiana esercita una leadership globale, ma va considerata un complemento dei valori familiari e della pratica di una non comune convivialità.

Città abbellite da cattedrali, palazzi civici e nobiliari, opere d'arte e di ingegneria, archivi ricchi di documenti di una vita intellettuale che non ha eguali per diffusione in Europa. Si potrebbe continuare, ricordando come le prime università d'Europa – La Sapienza, Padova, Bologna, Siena, Perugia – e i collegi religiosi abbiano costituito una delle motivazioni del viaggio in Italia per la formazione delle classi dirigenti europee, in quella stagione che conosciamo come epoca del Grand Tour. O come negli spartiti musicali e nella maggior parte delle opere di Mozart risuoni la lingua italiana.

«Il soft power dell'Italia è robusto, riconosciuto e influente, ma resta in buona parte spontaneo»

Negli ultimi anni abbiamo preso coscienza di questo enorme capitale valoriale accumulato dall'Italia, un patrimonio di cui siamo debitori ai nostri predecessori, ma che resta in buona parte inagito. Abbiamo superato il prevalere di una certa esterofilia che a lungo ci ha portato a sopravvalutare le realtà straniere – il mito americano, la cultura francese, l'industria tedesca – e a criticare sistematicamente quella italiana. Il soft power dell'Italia è quindi robusto, riconosciuto e influente, ma la sua derivazione "spontanea" rischia di attenuarne la portata pratica.

«Il soft power delle esportazioni è l'artigianalità, cifra vincente del made in Italy bello e ben fatto»

L'interesse per il nostro stile di vita, l'elevata reputazione culturale, l'attrazione esercitata dai nostri prodotti di qualità artigiana sono tutti fattori che rendono più facili e amichevoli le relazioni con il resto del mondo. Il soft power delle esportazioni è l'artigianalità, che rappresenta la cifra vincente del prodotto made in Italy, bello e ben fatto. Certo, oggi disponiamo di grandi gruppi della moda, del design e del lusso, ma il loro fattore competitivo sta nella radice artigiana di ciò che vendono a caro prezzo.

Racconta un produttore marchigiano di scarpe su misura che fu invitato a realizzare le sue scarpe per un mese in uno dei più lussuosi negozi della Ginza, a Tokyo. Dopo quella prova, conclusa con successo, gli si aprì favorevolmente il mercato giapponese. All'Expo Universale di Shanghai del 2010, la sala più frequentata del padiglione italiano era quella popolata da artigiani che lavoravano in diretta, mostrando le loro abilità. Ma anche oggi un'azienda emergente di sneakers di lusso ha attrezzato le sue centinaia di negozi nel mondo con un angolo dedicato alle personalizzazioni e alle riparazioni delle scarpe, ricreando uno spazio da bottega artigiana. Sappiamo creare, suscitiamo desideri e siamo capaci di vendere in modo accattivante, ma purtroppo questa straordinaria sapienza non gode dell'appoggio di un decisivo settore protagonista dell'economia globale e finisce nelle mani dei grandi fondi internazionali.

Un altro campo in cui utilizziamo in modo insufficiente le nostre qualità, anche al fine di sostenere la crescita, è il turismo. Non c'è un metro quadrato dell'Italia inidoneo ad attrarre viaggiatori, eppure i numeri ci dicono che questo avviene solo parzialmente. I flussi di visitatori stranieri sono certamente aumentati in modo significativo negli ultimi dieci anni, passando dai 52,4 milioni di arrivi del 2016 ai 61 milioni del 2025, al ritmo del 2% annuo, mentre il turismo internazionale è cresciuto di circa il 6% annuo. Tuttavia siamo ancora indietro rispetto ai Paesi leader europei, come la Francia, con 102 milioni di arrivi nel 2025, e la Spagna, con 96,8 milioni. Secondo l'Organizzazione mondiale del turismo, lo scorso anno siamo stati addirittura superati dalla Turchia, con 62 milioni di viaggiatori internazionali.

Un risultato che si spiega con la forte concentrazione dei flussi sulle destinazioni più note: Roma, Venezia, Firenze, Napoli/Pompei. Il limite di tanta bellezza è considerarla una rendita di posizione, che impigrisce la volontà di valorizzarla, di organizzare la promozione e i servizi, di fidelizzare i viaggiatori invogliandoli a ritornare per esplorare i luoghi meno famosi.

Resta comunque fondamentale salvaguardare i nostri valori, la base solida della nostra influenza culturale, che ci rende potenti anche se disarmati. Non poca cosa, in un'epoca tristemente funestata da guerre e rovine.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Quando la bellezza fa politica estera

Di Gian Domenico Auricchio

08.05.2026



Viviamo un tempo segnato da tensioni profonde, in cui la forza bruta e la violazione delle regole internazionali sembrano prevalere sul dialogo tra i popoli. Eppure, proprio in questo scenario così fosco, possiamo agire attraverso una forma diversa di influenza: la capacità di attrarre, ispirare e indirizzare il corso degli eventi attraverso le espressioni della propria cultura. Un'alternativa al potere delle armi o dell'economia, un'opzione più intelligente e duratura: il soft power. Per l'Italia, questo potere nasce da una disposizione quasi naturale. È una forza gentile che prende forma nelle tracce ancora visibili della nostra storia millenaria – piazze, monumenti e borghi -, nei laboratori artigiani che tramandano e rinnovano il saper fare, e nei paesaggi modellati nei secoli con cura.

Questa capacità di attrarre e di essere riconosciuti come un punto di riferimento si può tradurre anche in una forma concreta ed efficace di diplomazia culturale. Se alimentata con continuità, può facilitare il dialogo, rafforzare i legami e diffondere un'immagine positiva, autorevole e credibile verso chi la esercita.

Come Presidente del Touring Club Italiano, sento ogni giorno la responsabilità di custodire e promuovere questa attitudine peculiare, che rende l'Italia non soltanto una meta turistica desiderabile, ma un vero modello culturale e sociale di riferimento.

«Fin dalla sua nascita, nel 1894, il Touring si è adoperato per “far conoscere l'Italia agli italiani»

Fin dalla sua nascita, nel 1894, il Touring si è adoperato per “far conoscere l'Italia agli italiani”. I nostri fondatori avevano intuito che conoscere un territorio significa già valorizzarlo: raccontare una pieve nascosta tra le colline in una guida, tracciare con precisione i percorsi su un atlante o dotare le strade di sistemi segnaletici significava, e significa ancora, trasformare il patrimonio in un bene condiviso, attrattivo e accessibile. Oggi questa missione si rinnova attraverso una produzione editoriale aggiornata nello stile e nei contenuti, con progetti come Bandiere Arancioni, che certifica i borghi dell'entroterra (oggi 300) e li promuove come rete nazionale, e con iniziative di partecipazione civica alla valorizzazione del Paese. Quando le donne e gli uomini di “Aperti per Voi”, il nostro progetto di volontariato culturale presente in oltre 80 siti, tra cui il Palazzo del Quirinale, accolgono visitatori da ogni parte del mondo in luoghi altrimenti poco accessibili, esercitano questo soft power nella sua espressione più autentica. Offrono bellezza e contribuiscono a costruire relazioni, generando gratitudine verso il nostro Paese e verso chi lo abita.

«L'artigiano italiano non è un semplice esecutore, ma un interprete del bello e del ben fatto»

Anche con l'artigianato si esprime bene questa influenza culturale. L'artigiano italiano non è un semplice esecutore, ma un interprete unico del bello e del ben fatto. In ogni oggetto, in ogni tessuto e in ogni sapore della tradizione si riconosce un frammento vivo della

nostra storia e una testimonianza del nostro presente. Il saper fare e il saper generare bellezza sono ciò che ci distingue nel mondo e che ha creato il valore del made in Italy.

È anche questo che rende l'Italia così attrattiva: l'idea di un Paese in cui qualità della vita, cultura materiale e cura estetica sono strettamente legate. Il nostro potere si fonda proprio su questa capacità di proporre uno stile peculiare, centrato sul buon vivere e sulle relazioni.

Non dimenticherei poi, per tornare al turismo in senso più stretto, il valore dell'ospitalità, che non è solo una virtù sociale ma una vera espressione culturale. Non consiste soltanto nell'accogliere, ma nel far sentire chi arriva parte di un'esperienza autentica, fatta di attenzione, calore umano e competenza professionale. È nei gesti quotidiani, nella qualità del servizio e nella spontaneità con cui sappiamo aprirci agli altri che si manifesta una parte essenziale dell'identità italiana, così apprezzata all'estero.

Non si può però parlare di attrattività senza tutela. Il paesaggio italiano è la scena in cui si esprime questo nostro potere, ma è una scena fragile che richiede cura continua. L'autorevolezza internazionale dell'Italia dipende anche dalla capacità di conservare la sua bellezza nel tempo. Da sempre il Touring Club si batte per un turismo consapevole e rispettoso, capace di generare valore per i territori senza consumare ciò che li rende unici. Un Paese che protegge i propri borghi, difende le coste e tutela il patrimonio culturale trasmette forza, non debolezza. La bellezza, infatti, è il risultato di cura quotidiana e di responsabilità condivisa. Questa è una delle lezioni che l'Italia può offrire al mondo: saper rigenerare il passato per trasformarlo in un'idea di futuro desiderabile.

Il soft power italiano, così come lo intende il Touring, non è garantito una volta per tutte: è un capitale che va coltivato con costanza, attraverso investimenti in cultura, formazione e accoglienza. La bellezza, da sola, non basta: deve essere accompagnata da una visione etica e da una capacità di racconto sintonizzata sul presente. Ogni volta che restauriamo un'opera, che tramandiamo una tecnica a un giovane o che accogliamo un viaggiatore con competenza e passione, consolidiamo il posto dell'Italia nel mondo.

La nostra missione è testimoniare questa forza di attrazione e contribuire ad alimentarla.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Dalla cucina al Galateo. Il mondo vive all'italiana

Di Carlo Cambi
08.05.2026



“La materia non ha la forza in sé per darsi forma; perché ciò accada è necessario che incontri l’anima, e la manifestazione dell’incontro è la bellezza, e il grado della bellezza è la qualità”. È il riassunto dell’atto di nascita del Rinascimento italiano che sta nella *Theologia platonica de immortalitate animarum*, pubblicata nel 1482, dieci anni prima che Colombo approdasse nelle Americhe, a Firenze, da Marsilio Ficino.

È la spiegazione del perché l’Italia, che come Stato è recentissima e come territorio vale più o meno lo 0,4% delle terre emerse, per millenni ha imposto il proprio concetto di bello e di buono: ha dominato l’architettura, il gusto estetico, ha imposto regole di comportamento, ha plasmato i gusti gastronomici, ha fatto della sua musica la colonna sonora dell’Occidente, del proprio Credo il riferimento dell’umanità, della propria scienza un valore universale.

A molti sfugge che da Galileo in poi la fisica mondiale ha parlato italiano e prima ancora con Fibonacci, siamo sempre dalle parti di Pisa, ha imparato a far di conto in maniera assai più sofisticata di quanto già non facessero gli arabi. Moltissimi volutamente ignorano che

ciò è stato vero in architettura, in musica e che la scienza economica come combinazione di fattori trova in San Bernardino da Siena il primo divulgatore e in Francesco Datini la prima applicazione "aziendale", per non dire delle "scienze" bancarie che nascono tra Firenze e piazza del Campo. Prima ancora il latino è stato la lingua universale perché era la lingua del diritto.

I tanti Cianciatori del diritto internazionale violato però ignorano che a San Ginesio, siamo nel Maceratese, con Alberico Gentili, che si trasferirà poi alla corte d'Inghilterra, nasce a metà del '500, dalla fusione tra civil law — diritto romano — e common law — diritto anglosassone — la prima regolamentazione degli affari e delle potenze transfrontaliere.

Roma centro della cristianità è elemento che troppo spesso, in una società contemporanea divenuta agnostica per pigrizia mentale, si tende a trascurare. L'Italia ha, con 61 siti, il maggior numero di luoghi dichiarati patrimonio Unesco ed è forse l'unico Paese al mondo dove i manufatti si leggono come un romanzo di almeno seimila pagine, tanti quanti sono gli anni in cui si dipanano le testimonianze presenti nei nostri territori senza soluzione di continuità.

Vien fatto di pensare a Sant'Antioco, quest'isola nell'isola di Sardegna, dove le superfetazioni non s'interrompono dalla prima fondazione nuragica, siamo nel 1300 a.C., poi sovrapposta dalla Sulky fenicia, nono secolo a.C., e poi via via romana, dei Vandali, bizantina, fino ai Savoia e a noi.

Ecco, l'Italia è questo ed è contemporaneamente radice antichissima e continuo assorbimento di altre culture, anche gastronomiche e agricole: essere un pontile in mezzo al Mediterraneo offre vantaggi!

Torniamo a Marsilio Ficino. Perché a Firenze? Oh bella, perché Cosimo de' Medici aveva ben presente cosa era accaduto ad Odoacre, che arriva a Roma con l'intenzione di saccheggiarla e poi se ne fa re. Era la diplomazia del bello. Prestare soldi ai monarchi di mezzo mondo significava non solo correre il rischio dell'insolvenza, ma piuttosto dell'assedio. Così il Medici ricorre alla cultura, alla storia, alla filosofia antica e affida all'Accademia neoplatonica della villa di Careggi il compito di dominare il mondo con le idee e con la kalokagathia di derivazione greca, che però gli etruschi avevano reso domestica in terre di Toscana.

Oggi si dice too big to fail — troppo grande per fallire — il Medici pensò too good to fail o meglio ancora too beautiful to be conquered: troppo bello, e buono, per essere conquistato.

Quando le suffragette cominciano le lotte, giuste, per la parità delle donne arrivano con 2500 anni di ritardo rispetto a Sethra, nome etrusco femminile, qui citato di fantasia, che se ne sta col marito a Cerveteri a bere vino, immortalata nel "sarcofago degli sposi".

«L'idea di Cosimo è dominare il mondo non con eserciti, ma con le truppe del bello»

L'idea di Cosimo, che diventa studio per Marsilio, è di dominare da Firenze, che è ricchissima — il fiorino si può dire fosse il dollaro di allora — il mondo non con eserciti, ma con le truppe del bello. La manifattura — lo insegna il Datini — produce valore che la finanza, la banca, amplifica.

Così i setaioli di Bologna, che grazie al telaio a cilindro diventano imbattibili; così il pannolana dei da Varano, che rende la signoria di Camerino ricca nonostante gli angusti confini; così Firenze, che ha il suo impero fatto d'arte, di lana tinta in modo esclusivo ma comprata ovunque, in ispecie in Abruzzo, di orafi, di preziosissimi artigiani della carta e del colore, della ceramica e del ferro. E lo stesso i Gonzaga, gli Sforza apprendono la diplomazia del bello. Che contagerà sommamente Federico da Montefeltro. Smesse le armi con cui ha guadagnato enorme fortuna, fa di Urbino il secondo pilastro del Rinascimento.

Da qui il soft power dell'Italia invade l'Europa nonostante il declinare dell'Italia come potenza assoluta. Se Roma aveva irradiato il mondo d'allora — ma i Cesari erano stati attenti a salvaguardare le identità dei popoli quanto bastava a evitare rivolte — con ingegneria, forza militare e diritto, l'Italia del Rinascimento, non confinando però questo periodo nei canoni degli storici, ma pigliando almeno tre secoli, dal primo '300 a quasi tutto il '600, conquista il mondo con il buono e il bello.

Una delle protagoniste di questa dominanza è senza dubbio Caterina de' Medici, che porta alla corte francese tutto: dalle posate al gelato, dalle stoffe alle musiche, dai profumi alla moda. Si può dire che lo stile francese non ci sarebbe se non ci fossero state le due regine Medici: prima Caterina e poi Maria.

Limitandoci alla sola gastronomia, si può dire che fin da Mastro Martino da Como, che peraltro ripiglia l'anonimo toscano del '300, e in qualche misura dal Regimen Sanitatis della Scuola Salernitana, le corti europee mangiano all'italiana. Oddio, è un menù frastagliato e composito, che ha mille contaminazioni: basti dire del sorbetto, che piglia l'antico costume romano della neve col miele e vi sovrammette in Sicilia l'agrume alla maniera araba.

Ma certo il gelato è la crema fiorentina inventata dall'architetto Bernardo Buontalenti e il gelato diventa simbolo di Parigi col mitico caffè Procope, aperto dal palermitano Francesco Procopio Cutò. Quando gli inglesi si vantano di aver inventato il panino grazie al conte di Sandwich, John Montagu, dimenticano che fu Leonardo da Vinci — a cui moltissimo si deve delle invenzioni degli utensili di cucina: il macinino, la macchina per tirare la sfoglia, le fruste per montare le uova — a servire per primo alla corte di Ludovico il Moro un panino "invertito", due fette di carne con in mezzo il pane. Sarà poi Gabriele D'Annunzio a battezzare mondialmente il tramezzino.

Eguualmente si potrebbe dire che la tanto decantata besciamella, attribuita al conte Louis de Béchamel, ai francesi l'hanno insegnata i cuochi di Caterina venuti da Firenze, dove almeno da tre secoli prima si faceva la salsa colla o salsa bianca. Così la salsa di pomodoro, che poi diventerà ketchup, la inventa Antonio Latini, marchigiano, scalco del viceré di Napoli. E che dire del pan di Spagna, che di spagnolo non ha nulla perché fu creato dal genovese Giobatta Cabona. Lo stesso vale per l'insalata russa o la zuppa inglese: tutte preparazioni italianissime, anche se di origine incerta e rivendicata da più regioni, a conferma della molteplicità del nostro menù.

«Il segreto di questo soft power italiano in cucina sta nell'unione di cultura, tecnica e capacità artigiana»

Il segreto di questo soft power italiano in cucina sta ancora una volta nel fondamento codificato da Marsilio Ficino: l'anima che dà forma alla materia, l'unione di cultura, osservazione dei prodotti, tecnica e capacità di realizzazione artigiana.

Partiamo dalla distillazione. Si dirà: ma i frati che facevano la Chartreuse ben sapevano distillare, e così gli alchimisti. Verissimo. A parte che senza la diffusione di cultura che i benedettini intraprendono in tutta Europa a partire dal 700 d.C. forse non avremmo né agricoltura, né scrittura, né cucina come la conosciamo oggi, ma è l'italiano Michele Savonarola, il nonno di Girolamo che farà la rivoluzione pauperista a Firenze, che per primo codifica sul finire del '300, da gran medico patavino qual è, la distillazione dell'acquavite con il suo trattato De Conficienda Aqua Vitae.

Forse sulla scorta dei medici della scuola salernitana, un altro gran dottore e diplomatico, Pantaleone da Confienza, vercellese, con il suo Summa lacticiniorum per primo intuisce la "fermentazione lattica" quattro secoli prima di Pasteur, osservando le muffe dei formaggi erborinati.

Stando ancora nei formaggi, sono i benedettini cistercensi dell'abbazia di Chiaravalle che creano i formaggi grana per "stivare" il latte in eccesso, e dalla stessa esigenza, ma almeno 1300 anni prima, visto che ce lo racconta Columella, nasce la pasta filata: il caseus manu pressum è l'antenato della mozzarella e della provola, che è il pezzo di formaggio di prova che si butta in acqua fredda dopo la lavorazione e serve a vedere se la filatura della cagliata è ben fatta.

Ancora due medici marchigiani, Andrea Bacci, alla fine del '500 e notissimo per aver codificato le cure termali con il suo De naturali vinorum historia, e il fabrianese Francesco Scacchi, siamo nella prima metà del '600 col suo De salubri potu dissertatio, codificano il vino spumante e, nel caso dello Scacchi, si può proprio parlare della messa a punto di un metodo di rifermentazione in bottiglia almeno mezzo secolo prima del benedettino dom Pérignon.

Questa capacità di produrre e poi di esportare il gusto diventa massima se si pensa alla pizza, al caffè all'italiana, alla pasta, alla serie infinita di pasticci, a conservazioni come lo scapece, che sono dilagate nel mondo diventando addirittura piatti globali.

Andando in Francia si sente dire à l'italienne quando si tratta di rigore stilistico in architettura, di armonia formale nella moda e in musica, di sapore fresco, immediato, mediterraneo in cucina. Questo canone "estetico" viene riconosciuto in tutto il mondo. Ma vi è anche un ulteriore passaggio che sostanzia il soft power italiano rispetto al cibo: è il come stare a tavola, come servire la tavola, come arredare la tavola.

Solo un cenno che però ci rimanda a due condizioni essenziali per l'esercizio del soft power italiano. La prima la determina Marco Polo, che tornando dal suo viaggio riportò la

porcellana; la seconda fu l'ostinazione dei Medici per il bello e la loro determinazione all'impresa. Quando nel Milione Marco Polo parla della porcellana, in Europa si trascola: tutti la vogliono e attorno a questa materia, che pare scheggia di luna, fioriscono leggende e un mercato d'importazione profittevole assai.

A metà del Cinquecento torna in scena Bernardo Buontalenti, che col Fontana costruisce il primo forno da porcellana, che consente a Francesco Maria de' Medici di produrre dal 1575 al 1597 la porcellana Medici, che però aveva un difetto: era pasta morbida, si rompeva facilmente. Si dovrà attendere il 1710, quando a Meissen producono la prima porcellana dura, ma subito dopo, ancora in Toscana, il marchese Carlo Ginori fonda nel 1737 la manifattura di Doccia, che sarà la prima in Europa a intraprendere la produzione industriale di servizi da tavola in porcellana.

«Ancora una volta: ingegno, gusto e abilità artigiana determinano il potere italiano del fare»

Ancora una volta: ingegno, gusto, abilità artigiana determinano il "potere" italiano del fare.

E poi c'è il servizio all'italiana. Debutta, siamo già col Regno d'Italia fatto, quando si capisce che per ottimizzare il lavoro di cucina, non incomodare gli ospiti e massimizzare l'attenzione per loro, si deve smettere col servizio alla francese, a buffet, o con il troppo ingombrante servizio alla russa, con il guéridon, il carrellino. Egualmente il servizio all'inglese, con il commensale che si serve dal piatto, è giudicato inopportuno: ed ecco che si afferma, e oggi è il più praticato nel mondo, il servizio all'italiana. I piatti si preparano in cucina e poi il cameriere li serve ospite per ospite. Il massimo è il servizio all'italiana con la cloche, cioè col piatto coperto.

Nelle corti di metà Ottocento questo dimostrare attenzione all'ospite diventa un comandamento assoluto. Che deriva ancora una volta da un potere persuasivo degli italiani. Si può dire che comincia questa "primazia" con un fortunato manuale: Il Cortegiano di Baldassarre Castiglione. Avrà 60 edizioni in mezzo secolo e traduzioni in tutte le lingue europee. Scritto tra il 1513 e il 1524, di fatto descrive la vita alla corte di Federico da Montefeltro e traccia il profilo sia del gentiluomo rinascimentale sia della donna a corte, basandosi su un principio: la sprezzatura, e cioè mostrarsi naturalmente colti, gentili e

prestanti, nascondendo ogni difficoltà o sacrificio per compiacere così il Signore della sua benevolenza.

Ma una sessantina d'anni più tardi ecco comparire un libro rivoluzionario: il Galateo ovvero de' costumi, che esce nel 1558, otto anni dopo la morte del suo autore, monsignor Giovanni della Casa. Il Galateo è il precetto per le nuove classi emergenti: per la borghesia, per quella nobiltà di censo che imita la corte ma se ne rende indipendente. Diventa in tutta Europa il modello di comportamento delle élite d'intelletto, d'impresa e di commercio: se ne contano 60 traduzioni e per tre secoli viene ristampato a ripetizione, fino al punto che la parola italiana Galateo diventa sinonimo in tutta Europa di buone maniere, tanto da sovrapporsi al cosiddetto bon ton grazie a un concetto universale: il rispetto.

Forse proprio questo è il fondamento del soft power all'italiana.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Più di un milione di occupati nell'artigianato alla base del soft power dell'Italia

Di Enrico Quintavalle
08.05.2026



Le tensioni geopolitiche, i conflitti, la frammentazione degli scambi e le crisi energetiche stanno ridisegnando gli equilibri globali. Nell'era dell'incertezza c'è una forza che non si misura con i dazi, né con la produzione di armamenti, ma che continua a sostenere la presenza dell'Italia nel mondo anche nelle fasi più difficili dell'economia globale. È il soft power, la capacità, come definita da Joseph Nye (2005), di attrarre, convincere e creare relazioni attraverso cultura, qualità e identità.

In Italia questa forza ha un tratto distintivo: nasce nei territori e prende forma nelle imprese, soprattutto nelle micro e piccole realtà artigiane. Il *soft power* si fonda su un capitale immateriale distintivo, capace di generare attrazione, fiducia e reputazione internazionale. Esso combina cultura, saper fare manifatturiero, estetica, qualità della vita

e relazioni sociali, alimentando una proiezione verso l'esterno dell'Italia caratterizzata da autenticità e identità territoriale. La forza del modello italiano risiede nella diffusa presenza nel territorio di micro e piccole imprese e di imprese artigiane e nella loro capacità di integrare tradizione e innovazione nella produzione di beni e servizi ad alto contenuto di significati come il bello, il ben fatto e la sostenibilità. In un contesto dominato dalle crisi di natura geopolitica, il *soft power* italiano diventa una risorsa strategica che sostiene l'economia nelle fasi di rallentamento, rafforzando la resilienza delle imprese e valorizzando l'economia di prossimità. Inoltre, rappresenta un vantaggio competitivo nei mercati internazionali che sostiene i flussi dell'export, del turismo, consolidando l'influenza culturale del nostro Paese.

Il *soft power* dell'Italia si fonda su un articolato **sistema di imprese ad alta vocazione artigiana** che generano relazioni attraverso una produzione di beni e servizi di qualità che sono alla base della produzione culturale e dell'attrazione dei flussi turistici.

Nel perimetro dei **settori maggiormente rilevanti per il *soft power*** vi sono un milione 75 mila imprese attive rilevate in Istat (2026) che danno lavoro a 4 milioni 809 mila addetti, di cui i tre quarti (73,6%) sono occupati in micro e piccole imprese. Le 385mila imprese artigiane danno lavoro a un milione 97mila addetti, pari al 22,8% del totale. Il sistema delle imprese che alimentano prodotti e servizi che rappresentano il magnete del *soft power* sono il 25,5% dell'occupazione del totale delle imprese italiane. Più alta la concentrazione nei settori del *soft power* nell'artigianato che rappresentano il 42,3% dell'occupazione delle imprese artigiane italiane. L'artigianato intensifica il legame tra prodotto e territorio, rafforza la qualità percepita dei prodotti e dei servizi e costruisce relazioni di fiducia con i consumatori. In un contesto globale segnato da standardizzazione e competizione sui costi, il *soft power* a valore artigiano rappresenta una forma di competitività alternativa, fondata su identità e valore.

Nel **confronto internazionale** (Eurostat, 2026) l'Italia è al secondo posto in Ue per numero di imprese del *soft power*, collocandosi dietro ad un milione 162mila imprese della Francia ma sopravanzando le 782mila imprese della Spagna e le 710mila della Germania.

La più elevata **presenza di artigianato del *soft power* nel territorio** si riscontra in Lombardia con 194mila occupati (40,1% dell'artigianato lombardo), seguita da Veneto con 139mila occupati (44,7% dell'artigianato veneto), Toscana con 115mila occupati (50% dell'artigianato toscano) ed Emilia-Romagna con 107mila occupati (39,7% dell'artigianato emiliano-romagnolo). La top ten provinciale è costituita da Milano con 43mila occupati nelle imprese artigiane del *soft power* (36,1% dell'artigianato della provincia), davanti a

Torino con 39mila occupati (38,1%), Brescia con 35mila occupati (43,2%), Roma con 35mila occupati (40,3%), Vicenza con 31mila occupati (48,7%), Firenze con 29mila occupati (49,8%), Padova sempre con 29mila occupati (45,1%), Prato con 27mila occupati (76,1%), Bergamo, anch'essa con 27mila occupati (39,5%) e Treviso con 26mila occupati (45,9%).

Nel **dettaglio settoriale** il 37,2% degli occupati del totale delle imprese attive nei settori del *soft power* proviene dal **turismo, accoglienza e valorizzazione del territorio**, seguito dal 35,7% del **manifatturiero ad alta intensità di design e della cultura materiale**, che comprende moda, gioielleria, oreficeria, strumenti musicali, articoli sportivi, legno e arredo, carta ed editoria, prodotti in metallo, ceramica e vetro; in questi settori l'artigianato pesa per il 30,4% del totale contribuendo in modo decisivo alla qualità e all'autenticità dell'offerta. Inoltre, una quota rilevante del perimetro in esame, pari al 10,0%, si registra per **agroalimentare di qualità e della tradizione**, un cluster dove le imprese artigiane determinano il 30,5% degli occupati. L'8,8% degli occupati del perimetro si registra per i **servizi alla persona e qualità della vita**, per quasi i due terzi (64,6%) determinato dall'artigianato, a cui si aggiunge il 6,6% di occupati nella **produzione culturale e creativa**, in cui sono comprese le attività editoriali, la produzione cinematografica, video e programmi TV, le attività di programmazione e trasmissione, altre attività professionali, scientifiche e tecniche, in primis il design (Confartigianato 2026). Il restante 1,6% del perimetro si riferisce ad attività relative a **patrimonio culturale e intrattenimento**.

Nel complesso, questi settori delineano un ecosistema del *soft power* che integra produzione materiale e contenuti culturali, con una forte carattere identitario. La diffusione sul territorio delinea una **biodiversità** dei sistemi di imprese che amplifica i fattori di attrazione del *soft power*. Il valore economico della produzione si intreccia con nuovi significati: i prodotti e i servizi raccontano un territorio, una tradizione, una competenza, generando emozioni. È proprio questa combinazione – manifattura di qualità, cultura e stile di vita – a rendere l'Italia un riferimento globale nei modelli di consumo ad alto valore simbolico.

Il sistema delle imprese del soft power italiano

anno 2024 - imprese attive in migliaia, MPI: micro e piccole imprese fino a 49 addetti

comparti	Imprese	Addetti	MPI	Addetti MPI	Imprese artigiane	Addetti imprese artigiane	% addetti imprese	% addetti imprese artigiane	% artigiano (occupati)	% MPI (occupati)
Manfatturiero ad alta intensità di design e della cultura materiale	217	1.715	212	1.076	147	521	35,7	47,5	30,4	62,7
Agroalimentare di qualità e della tradizione	51	479	50	265	33	146	10,0	13,3	30,5	55,4
Produzione culturale e creativa	198	319	197	265	19	26	6,6	2,4	8,1	83,1
Turismo, accoglienza e valorizzazione del territorio	361	1.789	359	1.468	35	119	37,2	10,9	6,7	82,1
Servizi alla persona e qualità della vita	201	430	201	402	147	278	8,9	25,4	64,6	93,5
Patrimonio culturale e intrattenimento	47	76	47	61	5	7	1,6	0,6	8,8	80,2
SOFT POWER	1.075	4.809	1.067	3.538	385	1.097	100,0	100,0	22,8	73,6
% totale economia	22,6	25,5	22,6	30,5	36,7	42,3				

Nostra elaborazione su dati Istat

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Riferimenti

Nye J. (2005), *Soft Power: The Means to Success in World Politics*

Confartigianato (2026), *Alta vocazione artigiana, fattore chiave della leadership europea del Design. Il report di Confartigianato*, 21 aprile

Eurostat (2026), *Structural business statistics, anno 2024*

Istat (2026), *Imprese, struttura, anno 2024, IstatData*

Per un'idea pacifica, paziente e sostenibile di soft power

Di Paolo Manfredi

08.05.2026



L'immagine più chiara di una via italiana possibile al soft power me l'ha fornita un episodio accaduto qualche giorno in un luogo e in un'occasione emblematici. Eravamo sulle colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, patrimonio UNESCO, per la Nova Eroica Prosecco Hills, la tappa trevigiana della gara-evento nata in Toscana e ormai diffusa in tutti i continenti, che solo a Susegana, stazione di partenza della tappa, ha raccolto più di 1200 appassionati da tutto il mondo. Confartigianato, partner di Eroica, partecipa con la sua ciclofficina mobile, una cargo bike pedalata da un meccanico formato nei nostri corsi di Milano insieme all'Accademia della Bicicletta, che offre assistenza lungo il percorso portando il saper fare artigiano dove serve. Ad esempio a Kevin, un ciclista canadese che abbiamo assistito lungo il percorso e con cui abbiamo continuato a pedalare, chiacchierando.

«Pedalava italiano e viaggiava italiano Kevin, ed era felice»

Kevin è un grande amante del ciclismo e un grande amante dell'Italia, che nel ciclismo mantiene, non senza difficoltà, una solida reputazione, che tantissimo deve agli artigiani. È tornato per l'ennesima volta in Italia, insieme al suo amico Donald, banchiere in pensione, e pedala sulla sua nuova bicicletta artigianale realizzata su misura in Toscana, in una bottega dove già il suo amico aveva realizzato la sua bici sartoriale, con il cambio prodotto a Vicenza, e alla quale ha voluto aggiungere una coppia di ruote in legno realizzate da una bottega vicino Como. Pedalava italiano e viaggiava italiano Kevin, ed era felice.

La capacità di generare questa felicità, fatta di simboli, stili di vita, suggestioni, brand, è una parte di quello che viene normalmente definito soft power, Il soft power è la capacità di influenzare senza coercizione, non con eserciti o sanzioni (suona familiare?), ma attraverso l'attrazione culturale, i valori, il modello di vita. Il concetto è del politologo americano Joseph Nye, recentemente scomparso, che lo distingue dall'hard power militare ed economico: funziona quando gli altri vogliono quello che vuoi tu, quando il tuo modo di stare al mondo diventa desiderabile.

Per l'Italia la questione è strutturale. È una potenza media senza materie prime significative, con un peso militare modesto e un debito pubblico cronico. Non può competere sul piano della forza né su quello delle risorse. Eppure esercita un'influenza culturale sproporzionata rispetto al suo peso geopolitico: nel cibo, nel design, nella moda, nell'artigianato, nel paesaggio, nella lingua e persino nel modo di abitare il tempo, in cui la lentezza, la cura del dettaglio e la convivialità sono valore e non ornamento.

“Il soft power funziona quando è agito, non solo esibito.”

Il problema italiano è che questo patrimonio viene spesso vissuto come rendita identitaria anziché come strategia consapevole. Il soft power funziona quando è agito, non solo

esibito: quando un artigiano che ripara una bici su una cargo bike elettrica tra i vigneti UNESCO trasmette, a un ciclista olandese o britannico, qualcosa che nessuna campagna pubblicitaria potrebbe comprare. Quella scena vale più di un padiglione all'Expo perché è autentica, non costruita per essere guardata.

«L'Italia ha il materiale, ma le manca spesso la consapevolezza che si tratti di potere e dunque tende a sprecarlo»

L'Italia ha il materiale, ma le manca spesso la consapevolezza che si tratti di potere e dunque tende a sprecarlo.

Un esempio preclaro di questo spreco riguarda gli italoamericani, ossia quegli 80 milioni di persone nel mondo (molti più degli abitanti del nostro Paese), di origine italiana, a cui si sommano persone come Kevin, che dell'Italia sono amanti. Secondo uno studio Ambrosetti-NIAF, l'associazione degli italoamericani, le comunità italiane all'estero generano nei paesi in cui sono insediate un valore economico stimato superiore ai 2.500 miliardi di euro e rappresentano un canale potenziale di reputazione, influenza culturale e relazioni economiche per il sistema-Paese. Eppure l'Italia valorizza ancora poco questa diaspora: la rete degli Istituti Italiani di Cultura resta molto più ridotta rispetto a quelle di altri grandi attori della diplomazia culturale, circa 2,5 volte inferiore a quella francese e britannica e oltre sei volte inferiore alla rete degli Istituti Confucio cinesi. Solo di recente, la riorganizzazione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha riorganizzato le proprie strutture di promozione del sistema Italia proprio attorno a questo concetto di soft power e i risultati già cominciano a intravedersi.

In un sistema globale così violento e frammentato, la possibilità di incarnare un modello di vita alternativo a quello esclusivamente fondato sulle ragioni della forza, della scala, della standardizzazione cieca può e deve essere più di una suggestione da pubblicità. Non è semplice, perché significa passare appunto dalla rendita identitaria, o dalla riproposizione di elementi culturali "naturali", alla consapevolezza agita del loro significato e potenziale, rivendicando politiche per difenderlo e farlo crescere quel modello e quello stile di vita, necessariamente a scapito di altri. Nella pratica significa privilegiare le imprese, come

quelle artigiane e in generale le imprese diffuse e innervate nel territorio, che il modello di soft power italiano lo hanno costruito nei decenni, molto prima che fosse coniata la definizione, a scapito di totem economici come la scalabilità e la massima razionalità tecnologica e organizzativa.

Potremmo dire che, se il capitalismo avanzato ci spinge verso Dubai (o scegliete voi quale altro simbolo di economia turbocompressa), noi dobbiamo difendere quel borgo in Toscana o nel Prosecco dove si vive secondo regole diverse, renderlo innovativo e competitivo e accessibile, proprio riaffermandone l'alternativa radicale.

C'è molto da lavorare dunque, ma c'è anche spazio per l'ottimismo, il futuro può appartenere alla nostra pazienza contro la loro forza.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

© Foto di Paolo Martelli