

11 maggio 2014

Il futuro è degli artigiani, se cambiano

La cultura artigiana è molto più forte e attuale di quanto non si pensi. Ma bisogna saper innovare

Andrea Granelli*



ANDREAS SOLARO/AFP/Getty Images

Gentile direttore,
dopo il convegno #riflessionisullacrisi, che si è tenuto ad Asolo e di cui avete seguito i lavori con un [foto-racconto](#), in qualità di relatore ho raccolto spunti e feedback all'interno del mondo artigiano. Appare chiaro che non esistono risposte univoche per chi cerchi il superamento della crisi bensì le soluzioni stanno nei tentativi di riscossa. Esiste però un sentiment comune che può essere riassunto nella volontà di tornare alla bottega rinascimentale; su questo aspetto mi piacerebbe girarle alcune riflessioni.

Viviamo in tempi di crisi: l'affermazione è indiscutibile. Ma che cosa è davvero una «crisi», quali significati reconditi nasconde la parola vecchia quanto l'uomo. In greco antico, krisis significa

trasformazione – anzi scelta, decisione rilevante (spesso indica la fase decisiva di una malattia). Viene dal verbo krino che vuol dire distinguere, giudicare e non ha nei suoi significati antichi né la passività, l'attesa arrendevole di fatti ineluttabili né il concetto di evento catastrofico. Il suo significato originario indica un processo dinamico.

L'antico linguaggio cinese è ancora più esplicito: «Quando scritta in cinese, la parola è composta da due segni (wei-ji): uno che rappresenta il pericolo e l'altro l'opportunità». Questa famosa affermazione fatta da John F. Kennedy nel suo discorso di Indianapolis agli afro-americani (1959) ribadisce il significato profondo di crisi. Ciò che sembra a prima vista una catastrofe, può diventare una grande opportunità, purché siamo in grado di discernere la realtà, cogliere gli indizi del nuovo che si affaccia, ignorare il rumore di fondo.

Cosa possiamo imparare dai significati antichi, sepolti – ma sempre presenti – nella parola crisi? Di non essere passivi aspettando l'irrimediabile, soprattutto, e di essere capaci di leggere il mercato, i comportamenti dei consumatori o ciò che fanno non solo i concorrenti ma anche i nuovi entranti, per comprenderne la dinamica. Oltretutto internet è una straordinaria vetrina del mondo che ci aggiorna in tempo reale sull'innovazione di prodotto e sulle strategie di marketing di ogni impresa.

È naturale che la crisi sconcerti, ma spesso non per la sua durezza ma per il fatto che – essendo un momento di grande instabilità – genera segnali contraddittori. È in questo processo che deve esercitarsi il discernimento, è in questi casi che dobbiamo leggere dal mercato gli indizi senza necessariamente collegarli (per lo meno nella fase iniziale). Alla base di ogni intuizione vi è sempre la raccolta di fatti e informazioni che – a un primo sguardo – sembrano inutili o caotiche ma poi – a un certo punto – si connettono e generano una nuova idea, un'illuminazione. È quello che Steve Jobs – il fondatore di Apple e grande innovatore – chiama «connettere i puntini». Ma per fare ciò dobbiamo accettare di convivere con elementi ambigui, di non voler a tutti i costi capire «cosa c'è dietro l'angolo» e prevedere il mercato. In questo contesto ci viene prezioso un suggerimento dato da papa Francesco ai gesuiti di La Civiltà Cattolica: «Non cadete nella tentazione di addomesticare le frontiere: si deve andare verso le frontiere e non portare le frontiere a casa per verniciarle un po' e addomesticarle». Chi saprà lavorare in contesti caotici, ambigui, alle volte addirittura contraddittori, senza paralizzarsi in attesa che le cose si chiariscano o che qualcuno definisca le regole o ci indichi la direzione, trarrà grandi vantaggi e potrà addirittura anticipare le mosse della concorrenza.

Per entrare in un contesto così turbolento, ci serve qualche certezza, qualche punto fermo. Dobbiamo dunque rivedere le nostre capacità, i nostri punti di forza e puntare su quelli più coerenti con l'attuale contesto organizzativo. Ora la cultura artigiana è molto più forte e soprattutto attuale di quanto non si pensi. Innanzitutto va ricordato un paradosso tutto italiano. L'ampiezza della disoccupazione – soprattutto quella giovanile – ha raggiunto dimensioni drammatiche eppure non si trovano artigiani sul mercato. L'ultimo rapporto annuale di Intesa San Paolo sull'economia e finanza dei distretti industriali (marzo 2014) mette in luce che – nonostante il tasso di disoccupazione giovanile sia al 42,4% – uno dei problemi più sentiti dalle imprese è la mancanza di lavoro qualificato (non di ruoli di gestione ma di competenze tecniche e artigiane): nel calzaturiero-pelletteria, sistema casa e meccanica, oltre 6 su 10 ritengono che ci siano problemi gravi di rinnovo delle competenze professionali. Ancora di più sentito è il problema nel sistema casa e in quello della moda, dove le imprese capofila che avvertono il problema sfiorano il 70%.

Inoltre alcune delle competenze italiane di matrice artigiana sono ancora più attuali in un economia post-industriale:

- La capacità di comprendere e addirittura orientare i gusti dei consumatori, forse il più importante fattore competitivo dell'economia post-industriale.

- La capacità di combinare in una miscela straordinaria e inimitabile il passato con il futuro, la tradizione con l'innovazione. Oltretutto i momenti di crisi aumentano il “ripiego” (per cercare conforto e ispirazione) verso il passato e le nostre radici chiedendo in questa miscela un po’ più di tradizione e un po’ meno di innovazione ...
- La capacità di personalizzare, di creare prodotti utili e unici – avvicinando il mondo dell’arte al mondo della produzione e creando un mix unico e inimitabile fra qualità “industriale” e calore, unicità e intimità artistica.
- L’ossessione per la qualità, che va al di là del fatto economico o tecnico. Alcuni la chiamano craftmanship ed è un misto di abilità e passione, di cervello e cuore. Come usava affermare il famoso pubblicitario americano Jay Chiat. «Good enough is not enough» («abbastanza bene non è abbastanza»).
- La capacità non solo di usare (come gli operai) gli utensili ma di costruirli, ripararli, migliorarli, è una dote molto attuale: il mondo del software è ad esempio il più grande e moderno mercato di utensili. Benjamin Franklin si è addirittura spinto a dire che “l’uomo è un animale ‘creatore di utensili’ (tool-making animal)”.
- La capacità di riparare, rigenerare, ricostruire è oggi più attuale che mai e incomincia a (ri)entrare anche nell’immaginario giovanile: pensiamo al fenomeno dei maker o al bellissimo film Hugo Cabret di Scorsese – vincitore di 5 oscar – il cui protagonista è il figlio orfano di un orologiaio che riscopre il mestiere del padre – riparare gli orologi.

Partendo da questi punti di forza, quali antidoti da adottare per lenire le ferite della crisi e anticipare l’entrata nella fase successiva. Ve ne sono un certo numero, da mettere in priorità a seconda del contesto della specifica azienda artigiana.

Fare maggiormente leva su una delle ricchezze più importanti del mondo artigiano: la conoscenza diretta del cliente (che spesso la grande industria non ha, in quanto mediata da veri e propri sistemi distributivi).

Usare in maniera più diffusa e creativa (non solo imitativa) il digitale di nuova generazione – che è soprattutto roba da piccoli.

Innovare di più, in coerenza con il modus operandi proprio dell’artigiano: questa modo è l’unico che mantiene l’occupazione – oggi il vero problema dell’Italia. Per le grandi aziende l’innovazione generalmente coincide o tende all’automazione e cioè alla sostituzione del lavoratore con le macchine (esemplificativo è la trasformazione dei call-center in risponditori automatici) Per il mondo artigiano e del piccolo commercio – al contrario – innovazione significa potenziamento del lavoratore, che fa meglio produce di più, con maggiore precisione e qualità.

Usare al meglio il potere della Rete (non solo la rete dei bit ma anche la rete delle relazioni e delle alleanze): connessioni digitali , lavorare insieme, ingresso in nuovi mercati, gruppi di acquisto, eccetera.

Affrontare seriamente e in maniera sistematica il tema delle competenze necessarie per affrontare un mercato sempre più “diverso” da quello che conosciamo. L’innovazione non vuol dire necessariamente produrre cose nuove, ma spesso affrontare nuovi contesti (o nuove domande dei clienti), mai visti prima. In particolare uno dei temi prioritari è aumentare la capacità non solo di fare oggetti belli, utili e unici, ma soprattutto di saperli raccontare: marketing, story-telling, sense making – potremmo dire le nuove frontiere della retorica che ci consentono di saper passare da segno a simbolo – sono una delle sfide più complesse e affascinanti del mondo artigiano e – più in generale dell’economia italiana, che non potrà mai competere come low cost producer, ma solo come leader dell’economia simbolica (dove i clienti pagano un prezzo maggiore del valore “oggettivo” del bene).

Elaborare una visione sulla bottega artigiana del XXI secolo – componente essenziale di ogni città che voglia essere davvero smart. Ad esempio gli artigiani digitali lavorano spesso da casa e la loro è una casa “attrezzata”, cablata, con wifi, e dove gli strumenti di lavoro si confondono e si integrano con l’arredamento domestico. D’altra parte la bottega è sempre stato un luogo importante non solo per fini produttivi, ma anche educativi. Il Vasari – nelle sue «Vite» – ricorda un passaggio della gioventù di Leonardo da Vinci: «[il padre ser Piero da Vinci] "... ordinò con Lionardo ch’è’ dovesse andare a bottega di Andrea [del Verrocchio]; il che Lionardo fece volentieri oltre a modo. E non solo esercitò una professione, ma tutte quelle ove il disegno si interveniva».

Infine **monitorare le nuove frontiere dell’innovazione del manufacturing**: sensoristica, stampa 3D, mass-customization. Aree importanti (soprattutto nel medio periodo) ma da prendere – in questa fase – con estrema cautela. Nell’immediato la priorità è vendere di più e meglio, mantenere e potenziare i rapporti con i propri clienti, spendere di meno e ciò si può costruire solo basandosi su ciò che è sperimentato.

**Andrea Granelli, consulente di innovazione e change management*