



**MUTAMENTI NELLA COMPOSIZIONE  
DELL'ARTIGIANATO**

**Forme, processi sociali e rappresentazioni**

a cura di Lucia Barberis e Emiliana Armano



**ASSESSORATO ALLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE (INDUSTRIA, COMMERCIO, ARTIGIANATO, IMPRESE COOPERATIVE, ATTIVITÀ ESTRATTIVE), ENERGIA, INNOVAZIONE, RICERCA E CONNESSI RAPPORTI CON ATENEI E CENTRI DI RICERCA PUBBLICI E PRIVATI, RAPPORTI CON SOCIETÀ A PARTECIPAZIONE REGIONALE.**

Assessore: Giuseppina De Santis

**DIREZIONE COMPETITIVITA' DEL SISTEMA REGIONALE**

Direttore: Giuliana Fenu

Via Pisano, 6 - 10152 Torino

Tel: +00 39 0114321461 - Fax: +00 39 0114323483

E-mail: [competitivita@regione.piemonte.it](mailto:competitivita@regione.piemonte.it)

Dirigente in Staff: Clara Merlo

**SETTORE SISTEMA INFORMATIVO ATTIVITA PRODUTTIVE**

Tel: +00 39 0114323502 - Fax: +00 39 0114325756

E-mail: [sistemainformativo.attproduttive@regione.piemonte.it](mailto:sistemainformativo.attproduttive@regione.piemonte.it)

<http://www.regione.piemonte.it/artig/index.htm>

**SETTORE PROMOZIONE, SVILUPPO E DISCIPLINA  
DELL' ARTIGIANATO**

Responsabile: Lucia Barberis

Tel. +00 39 011 432 1493 – Fax: +00 39 011 432 4982

email: [artigianato@cert.regione.piemonte.it](mailto:artigianato@cert.regione.piemonte.it)

<http://www.regione.piemonte.it/artigianato/>

**©2015 Ires – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte**

via Nizza 18 – 10125 Torino – Fax 011/6696012

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto del volume con la citazione della fonte

## Indice

<b>Introduzione. Le metamorfosi dell'artigianato tra crisi, politiche pubbliche e linee di evoluzione,</b> di Emiliana Armano	13
---	----

### PRIMA PARTE

#### SCENARI E TRACCE DI APPROFONDIMENTO

<b>1. Le radici profonde dell'artigianato. Gli artigiani a Torino nel periodo napoleonico tra liberalizzazione del mondo del lavoro e crisi economica,</b> di Monica Parola .....	35
<b>2. La lunga marcia degli artigiani in Piemonte. Cosa (non) è cambiato dal 1980 al 2012,</b> di Michelangelo Filippi.....	65
<b>3. Imprenditori senza imprese. Trasformazioni del profilo e della rappresentazione sociale dei lavoratori autonomi,</b> di Salvatore Cominu .....	107
<b>4. Lavoro e lavoratori dell'impresa artigiana. Risultanze di un percorso di ricerca,</b> di Giorgio Gosetti .....	147
<b>5. Artigiani e digitale: le Associazioni come enabler di una rivoluzione digitale nel mondo artigiano "tradizionale",</b> di Andrea Granelli .....	187
<b>6. Tra antichi e nuovi Mestieri. L'artigianato al tempo dei FabLab,</b> di Massimo Tamiatti .....	223
<b>7. Artigianato: leva culturale per la società che verrà,</b> di Renzo Fiammetti .....	261

# La sfida del digitale: il neo artigiano fra eCommerce, Makers e Internet delle cose

di Andrea Granelli

## Premessa

Il digitale non è uno dei tanti settori con cui confrontarsi; non è uno dei nuovi strumenti per migliorare la competitività. La sua pervasività è massima, la sua capacità trasformativa – sia delle cose che delle persone – è massima; il digitale contribuisce oramai a moltissimi aspetti della vita aziendale: risparmio del tempo, automazione dei processi, governo di procedure complesse, elaborazione e conservazione delle informazioni, simulazione di comportamenti futuri, calcoli sempre più potenti e sofisticati, monitoraggio in tempo reale dei dati ambientali, lavoro virtuale, gestione dei clienti, e l'elenco potrebbe continuare a lungo. Anche le sue dimensioni problematiche stanno purtroppo crescendo: le inesattezze e falsificazioni di Wikipedia, il potere sotterraneo e avvolgente di Google, la fragilità psicologica indotta dagli universi digitali, il finto attivismo politico digitale svelato dall'espressione *click-tivism*, il diluvio incontenibile della posta elettronica, il pauroso conto energetico dei data centre o i crescenti problemi dello smaltimento del digitale e naturalmente le criticità legate alla privacy, alla sicurezza delle procedure, al furto o contraffazione delle informazioni, ....

Questa rilevanza e onnipresenza del digitale dipende anche dal fatto che questo settore rappresenta oramai una potenza

economica straordinaria di per sé, che influisce – e influirà sempre di più – sui destini del pianeta. Basti pensare che la sola capitalizzazione delle prima 10 aziende americane dell’ICT vale 3 volte la Borsa italiana.

Ora il digitale può essere una grande opportunità per il mondo artigiano: non solo per creare nuove figure – pensiamo ai cosiddetti “artigiani digitali” (vedi Andrea Granelli, *Artigiani del digitale*) ma anche (direi soprattutto) per modernizzare e arricchire i mestieri tradizionali.

Oltre le attività tipiche del digitale come l’automazione, il supporto alle attività gestionali e amministrative, la gestione dei rapporti con la propria clientela, tre sono le aree particolarmente promettenti per il mondo artigiano:

- **eCommerce:** la grande rivoluzione che ha reso possibile è vendere qualsiasi cosa nel mondo ma “stando a casa propria”. L’eCommerce ha infatti aperto nuove frontiere della commercializzazione, permettendo alle piccole aziende di fare cose che un tempo solo le grandi aziende riuscivano a fare. Oltretutto le nuove soluzioni di eCommerce non obbligano la vendita di prodotti standard e omologati; consentono la personalizzazione e soprattutto la prosecuzione – a costi contenutissimi – della relazione con il cliente anche dopo la vendita;

- **ripensamento dei processi produttivi:** la rivoluzione non solo delle stampanti 3D ma – più in generale – delle tecnologie produttive (prototipizzazione rapida, stampa a “lotti” sempre più piccoli, sensoristica per il monitoraggio dei processi produttivi, nuovi materiali, logistica integrata, ...) sta creando una vera e propria trasformazione della manifattura. Alcuni studiosi – ad esempio McKinsey (nel suo *The Internet of Things and the future of manufacturing*) – ritengono che si arriverà addirittura a una vera e

propria “*Supply-chain integration*” dove i fornitori saranno completamente integrati nel processo produttivo. È in questo ambito che si inserisce anche il fenomeno dei *Makers*. Il fatto straordinario è che – come nell’eCommerce – ciò consente di mantenere le proprie tipicità produttive, introducendo – nel contempo – meccanismi di automazione (e quindi di riduzione dei costi) e modalità per il miglioramento e controllo della qualità;

- **Internet delle cose:** è certamente la nuova rivoluzione digitale; nasce dalla possibilità di mettere i sensori (e l’intelligenza) nei luoghi e soprattutto negli oggetti. Lo spazio per il mondo artigiano – che è il più importante produttore di oggetti personalizzati – è dunque molto promettente. Gli oggetti intelligenti non solo interagiranno con gli utilizzatori (se utile) ma potranno anche “parlare” fra di loro e soprattutto con chi li ha prodotti. Si aprono allora spazi nuovi per l’analisi degli utilizzi, per il miglioramento continuo delle prestazioni, per la manutenzione preventiva, per l’evoluzione dinamica e continua nel tempo di funzioni e accessori, ...

Una considerazione ulteriore sul fenomeno dei *Makers*: la cultura che stanno diffondendo consente di contrastare un fenomeno sottile e insidioso, messo in luce da Sherry Turkle: «al contrario dei computer precedenti, il Mac incoraggia l’utente a rimanere ad un livello superficiale della rappresentazione visuale senza fornire alcuna allusione ai propri meccanismi interni. L’utente si trova davanti a una scintillante superficie su cui galleggiare, adagiarsi e giocare. Non esiste alcun luogo sconosciuto dove tuffarsi». L’interfaccia diviene ora completamente virtuale (anche se la rappresentazione della scrivania è ancora in due dimensioni) e non più logica – manipolabile cioè con comandi logici – come era nelle precedenti versioni dei computer (quelle che usavano il sistema operativo CP/M). «Il Mac rappresenta l’estetica tecnologica

post-moderna, che fornisce un sistema opaco, seguendo le indicazioni dei teorici postmoderni che consideravano futile la ricerca della profondità e del meccanismo e più utile e realistica l'esplorazione del mondo delle superfici in movimento [...] Il sistema IBM (icona dell'utopia tecnologica moderna) invita ad apprezzare la complessità globale che offre, promettendo altresì accesso alla sua locale semplicità. Il suo riduzionismo contrastava con la superficie e la simulazione del Mac». Questa progressiva opacità dei sistemi informatici, se da una parte ne semplifica l'utilizzo ampliando quindi il numero dei potenziali utilizzatori, dall'altra nasconde il meccanismo, facendo dipendere sempre di più gli utenti dalle macchine. Mantenendo la stessa interfaccia, i progettisti di software potranno cambiare il funzionamento senza che l'utente se ne accorga.

Oltretutto, quell'emozione primordiale legata alla creazione non si rivive usando questi computer "intuitivi" (l'iPad ne è l'esempio più di successo) ma piuttosto riparando vecchi oggetti elettronici o imparando a programmare con il vecchio linguaggio di programmazione *assembler* (detto anche linguaggio macchina), molto simile al linguaggio MIX inventato da Knuth per fini didattici nel suo straordinario *The art of Computer Programming*, vera bibbia dell'informatica e oggi oramai purtroppo abbandonato come libro di testo. L'uso – nelle spiegazioni e negli esercizi – di questo linguaggio quasi primitivo forzava la comprensione dei processi logici, computazionali e ricorsivi della programmazione, sia delle interfacce fra software, CPU e periferiche e parlava direttamente alla macchina, senza mediazioni o sovrastrutture concettuali o estetiche. Non mascherava il funzionamento costruendo metafore degli strumenti e aperture per inserire dati e comandi e dei suoi ingranaggi virtuali o dando un aspetto più umano a suoi risultati, ma ne svelava gli intimi meccanismi e le logiche di funzionamento, creando una vera intimità tra il programmatore/utente e la

macchina programmata. Per questo motivo l'*American Scientist* ha incluso il libro di Knuth tra i «*100 or so Books that shaped a Century of Science*» nel XX secolo.

## **1.0 La rinascita dei territori e il contributo del digitale: verso una via italiana alle smart cities**

Ma il digitale non si applica solo agli oggetti ma anche ai luoghi, e – nell'epoca della conoscenza – il territorio (e soprattutto la città) ritorna centrale nella produzione di ricchezza e nella creazione di vantaggi competitivi (e cioè sostenibili nel tempo) uscendo da quel cono d'ombra dove la cultura industriale – le “città dormitorio” – e l'utopia digitale – la “morte della distanza” – lo aveva confinato. Il territorio ritorna di nuovo ad essere una delle chiavi dell'economia post-industriale.

Questo ritorno della sua centralità è anche legato alla progressiva urbanizzazione della società: dal 2008 infatti (per la prima volta nella storia), la maggioranza della popolazione mondiale vive all'interno delle città. Nel 1900 era solo il 13% e si prevede che entro il 2050 questa percentuale salga fino al 70%. Il fenomeno è diffuso su tutto il pianeta. Un centinaio di anni fa, meno di venti città nel mondo avevano una popolazione superiore al milione di persone. Oggi sono 450 e continueranno a crescere nel prossimo futuro. Ad esempio a Mumbai arrivano ogni ora 44 nuovi cittadini, 380 mila persone all'anno.

Naturalmente il valore di un territorio non è significativo in tutti i casi, ma per quelli caratterizzati da specificità e unicità (legate in particolare ad una sedimentazione storica dell'attività plasmatrice dell'uomo) riconosciute per il loro valore non solo da chi vi abita; gli antichi direbbero quei territori “abitati” da un *genius loci*, da uno spirito del luogo. Le città d'arte, i borghi antichi o quei luoghi che

hanno mantenuto un “cuore antico” e riconoscibile, gli insediamenti dove l’opera dell’uomo si integra e complementa il paesaggio: anzi, questi luoghi sono diventati parte integrante del paesaggio e della storia tipica dell’Italia. Infatti l’aver fondato la nostra civiltà, da un lato sul fenomeno urbano delle città e, dall’altro, su di un rapporto di simbiosi con il territorio, è una peculiarità che certamente non è solo italiana, ma che ha assunto in Italia dei tratti inconfondibili.

Questi luoghi sono oltretutto il prodotto della cultura artigiana, e quindi sono il primo esempio compiuto di made in Italy, prima ancora che il concetto venisse codificato dagli esperti di marketing. Sono la sedimentazione storica della cultura materiale italiana: un vero e proprio museo a cielo aperto che diventa anche fonte di suggestione e ispirazione per creare nuovi prodotti.

Il ritorno al territorio implica dunque il riconoscere non solo l’esigenza di rispetto e tutela, ma anche – forse soprattutto – il suo essere anche luogo di creatività oltre che naturalmente mercato di sbocco. E questa rinata centralità del territori è probabilmente una delle cifre della contemporaneità. Trai vari effetti, uno dei più interessanti è il risveglio dell’attenzione alla cultura del fare e al radicamento alle tradizioni, visto non tanto come fissazione nostalgica ma come modo per reinterpretare la tradizione secondo i canoni della contemporaneità e trarre nuovi stimoli (si pensi per esempio al fenomeno dei *Makers* di cui abbiamo appena parlato).

Rimanere nel territorio di origine e lì produrre e operare, non è un quindi ripiego ma una (nuova) opportunità: non solo per vendere ma anche per potenziare le proprie capacità creative e produttive. Si pongono allora due questioni importanti:

- come potenziare il territorio per aumentare le capacità – o meglio i vantaggi competitivi di chi vi opera ?

- come estendere le capacità commerciali di un'azienda locale – cioè come irrobustirla economicamente – senza sradicarla né snaturarla ?

Dietro alla prima questione vi sono due grandi temi. Il primo – sufficientemente trattato – è legato all'**infrastrutturazione** dei territori – non solo dal punto di vista fisico (strade, aeroporti, ....) - ma anche dal punto di vista immateriale: reti a larga banda, soluzioni *cloud*, ambienti di sensori per monitorare i territori, sistemi innovativi di produzione e di distribuzione elettrica (auto-generazione, rinnovabili, *smart grid*, ..). Sulla rilevanza di tali infrastrutture per valorizzare i territori c'è poco da aggiungere a quanto oramai è più che noto.

Il secondo tema – molto recente e dal rilevante potenziale economico – è invece legato al concetto di **Living Lab**. L'Italia, soprattutto nelle sue città d'arte, è riuscita a conciliare – come solo un Paese con la sua storia e il suo patrimonio culturale può fare – innovazione e tradizione, approccio scientifico e sensibilità umanistica, potenzialità tecnologiche e senso estetico. Ha dunque tutte le carte in regola per essere un vero e proprio laboratorio a cielo aperto – un *Living Lab* appunto, se vogliamo usare la terminologia usata dalla Commissione Europea – dove poter sviluppare e sperimentare le nuove soluzioni del vivere urbano – mobilità, energia, sicurezza, contenuti digitali, welfare....

I *Living Lab* nascono dunque dalla trasformazione di un luogo in vero e proprio laboratorio attrezzato per sperimentare *in vivo* le nuove soluzioni, misurarne i risultati e comprenderne luci e ombre, soprattutto in termini di utilizzo. Oggi la vera sfida che un'azienda deve affrontare nel lanciare un nuovo prodotto o servizio non è tanto verificare che la tecnologia utilizzata funzioni, o che la soluzione realizzata sia in grado di gestire volumi incrementali di utilizzo. Gli aspetti da sperimentare sono altri: l'accettazione da

parte dell'utente, il suo corretto utilizzo, il piacere che lo trasforma in un *"net promoter"* – un utente entusiasta che convince altri potenziali utenti a usare quel servizio.

Quello che serve per questo genere di sperimentazione non è solo trovare utenti disposti a testare il nuovo servizio ma soprattutto luoghi attrezzati non solo per rendere possibile l'utilizzo, ma anche per monitorare gli utilizzi, le funzioni utilizzate, gli eventuali problemi legati al livello prestazionale. Per questo motivo la città è il luogo ideale per ospitare questi *Living Lab*: nei suoi spazi non solo si concentra una gran parte della popolazione, ma sono anche "invase" dai turisti; inoltre è sempre più cablata e pervasa da nuove tecnologie e sensori di ogni forma e potenza. E questi sono gli ingredienti principali di un *Living Lab*.

La seconda questione è legato alla capacità del digitale di fare entrare con facilità le aziende (soprattutto quelle piccole) in nuovi mercati, ma "rimanendo a casa propria". È la grande opportunità offerta dall'**eCommerce** che consente di declinare in senso autentico il concetto di *glocal*. Pensare ed essere locale ma operare – quando serve o è opportuno – a livello globale; e l'*eCommerce* non ha barriere se non quelle delle competenze. Non servono ingenti capitali, non bisogna essere in territori iper-cablati. Anzi – potremmo dire – l'*eCommerce* è proprio la grande occasione delle piccole imprese che – con poco sforzo posso accedere a mercati lontanissimi, verificare l'interesse dei quei mercati per i propri prodotti e utilizzare i sistemi logistici internazionali per consegnare la loro merce dovunque e a costi contenuti.

Ma fare *eCommerce* non è solo aprire una vetrina digitale: le competenze necessarie sono molte, anche diverse (siti web, social media, *contact center*, logistica, ...) e spesso sono difficili da acquisire da parte di una singola impresa. Per questo motivo la costituzioni di gruppi d'acquisto di tecnologie e competenze digitali

potrebbero diventare la vera soluzione sistematica per recuperare il tempo perduto – rispetto ai nostri “pari” europei – e ridurre in maniera significativa il gap digitale che l’Italia continua a possedere. Un nuovo approccio all’eCommerce quindi – e non l’introduzione della fatturazione elettronica e dell’identità digitale – potrebbe essere la vera chiave di volta per costruire una autentica Agenda digitale italiana, che parta dal basso e affronti i veri bisogni delle aziende, non limitandosi a rafforzare – di fatto sussidiandolo – il mercato dei fornitori ICT.

Oltretutto il modo di innovare legato alla cultura artigiana – che combina in una miscela straordinaria e inimitabile il passato con il futuro, la tradizione con l’innovazione, il personalizzato con la “qualità industriale” – è l’unico che mantiene l’occupazione, oggi il vero dramma che assilla dell’Italia. Per Confindustria (e in generale per le grandi aziende) innovazione coincide sempre di più con automazione e cioè con la sostituzione del lavoratore con macchine o programmi automatici (esemplificativo è la trasformazione dei call-center in risponditori automatici). Per il mondo artigiano, invece, innovazione si esplicita nel potenziamento del lavoratore, che grazie alle tecnologie fa meglio e di più e non viene sostituito dalla macchina. Esemplicativo di questo modo di intendere l’innovazione è l’uso della tecnologia che fanno i chirurghi, capaci addirittura di operare in remoto. Oggi molti chirurghi non opererebbero senza l’ausilio di macchine sofisticate, ma nessuno paziente desidererebbe essere operato direttamente dalla macchina. Potremmo dire che l’operaio usa l’utensile che – in prospettiva – può anche rimpiazzarlo; l’artigiano – invece – non solo progetta l’utensile, ma lo migliora in modo da uscirne rafforzato.

Oltretutto la *capacità di riparare, rigenerare, ricostruire* – tipica del mondo artigiano e in antitesi con la filosofia industriale del “usa-e-getta” – è oggi più attuale che mai e incomincia a entrare anche

nell'immaginario giovanile (grazie anche al già citato fenomeno dei *Makers*). Pensiamo per esempio 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. In delle scene clou del film egli afferma: «Ogni cosa ha uno scopo, perfino le macchine: gli orologi ti dicono l'ora, i treni ti portano nei posti, fanno quello che devono fare. Forse per questo i meccanismi rotti mi rendono triste; non possono più fare quello che dovrebbero. Forse è lo stesso con le persone: se perdi il tuo scopo, è come se fossi rotto ... E questo il tuo scopo ? Aggiustare le cose ?». Questa filosofia della riparazione non è però nata recentemente. Un libro cult degli anni Settanta - *Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta* – lo affronta in maniera affascinante: «La materia e i pensieri dell'artigiano si trasformano insieme, cambiando gradualmente, fino al momento in cui la mente è in quiete e la materia ha trovato la sua forma ... Immagino che questa si possa chiamare personalità. Ogni macchina ha la sua, che probabilmente potrebbe definirsi la somma percepibile di tutto ciò che di essa si sa o si sente. [...] È questa personalità l'oggetto vero della manutenzione della motocicletta».

Un'ultima suggestione viene dal meraviglioso *Memorie di Adriano* di Marguerite Yourcenar: «Costruire significa collaborare con la terra, imprimere il segno dell'uomo su un paesaggio che ne resterà modificato per sempre [...]. Ho ricostruito molto: e ricostruire significa collaborare con il tempo nel suo aspetto di passato, coglierne lo spirito e modificarlo, protenderlo, quasi, verso un più lungo avvenire; significa scoprire sotto le pietre il segreto delle sorgenti».

## **1.1 L'ultimo miglio della produzione urbana: le nuove frontiere dell'artigianato**

La (ri)nascita dei territori come motori dell'innovazione dà una nuova centralità al mondo artigiano; infatti l'artigiano ha sempre innovato: la creazione e il miglioramento degli utensili, la scelta e sperimentazione di nuovi materiali, l'ingegno legato alla riparazione, che il sociologo Richard Sennett considera una vera e propria «capacità inventariale», spesso più sofisticata rispetto alla semplice realizzazione dell'oggetto, poiché attinge a più tecniche e sceglie – di volta in volta – quella o quelle più opportune. Claude Lévy-Strauss era solito chiamare l'artigiano «il principe degli innovatori».

Ora, una città intelligente è una comunità urbana che utilizza innovazione, tecnologie, creatività, cultura e comunità per garantire sviluppo economico, qualità della vita e attrattività di persone e risorse con benefici positivi per cittadini e imprese e di conseguenza per tutto il territorio circostante. Risulta dunque importante definire che tipo di sviluppo si vuole privilegiare, la direzione verso cui andare; solo successivamente entrano in scena le nuove tecnologie.

Confartigianato – in un suo recente studio ha suggerito che – prima ancora di investire risorse, peraltro scarse, nell'innovazione dei sistemi urbani, si dovrebbe riflettere sugli obiettivi che si vogliono raggiungere, partendo però dalle vocazioni strategiche delle città (ognuna diversa dalle altre) e dalle priorità di intervento che tali specificità suggeriscono. La cultura artigiana – che da sempre rappresenta la dimensione del fare della città fin dai suoi esordi – è dunque uno degli attori che dà corpo alla vocazione produttiva della città e la sostanza. E quindi le innovazioni del settore artigiano possono contribuire a rendere la città più intelligentemente produttiva.

I Distretti Artigiani, i *Fabrication Lab* ideati al MIT di Boston, gli *Hacker Space* e *Maker Space* che spuntano come funghi in tutto il mondo, possono – e devono – diventare delle vere e proprie infrastrutture urbane, in cui l'artigiano tradizionale può lavorare a fianco dei giovani creativi digitali per imparare le tecniche del “nuovo” artigianato: dalla stampa 3D, che permette di costruire oggetti unici a partire da modelli parametrici, ad Arduino, che consente di dotare quegli oggetti di un'intelligenza, agli innumerevoli strumenti elettronici e “a controllo numerico” che popolano il mercato. Anche grazie al sostegno di istituzioni ed associazioni, esperienze come il novarese *WeDo Fablab* (un vecchio capannone industriale divenuto spazio di coworking per artigiani e maker), come il *FabLab* di Reggio Emilia (nato per “potenziare”, affiancandole, le tradizionali specializzazioni manifatturiere della zona), o come il *Mediterranean Lab* di Napoli (sempre più centro di eccellenza per le tecnologie di produzione CNC), possono assurgere a modello replicabile in grado di dare nuova linfa ad un settore in difficoltà come quello artigianale.

In questo modo può davvero rinascere la manifattura urbana e il settore artigiano può riprendere il suo ruolo di “ultimo miglio” delle Smart Cities.

## **2.0 Come può (anzi deve) il mondo artigiano cogliere le opportunità offerte dal digitale ? Verso un'Agenda digitale dell'artigianato**

Vi sono – a mio modo di vedere – tre azioni prioritarie da lanciare per raccogliere pienamente le opportunità offerte dal digitale

1. Ricostruire e diffondere una cultura artigiana al passo con i tempi

2. Affrontare di petto il tema educativo
3. Costruire un'Agenda digitale per l'artigiano

Vediamo ciascuna azione con un po' più di dettaglio.

## 2.1 Ricostruire e diffondere una cultura artigiana al passo con i tempi

Bisogna iniziare a **sfatare alcune credenze che inibiscono l'ingresso degli artigiani nel mondo dell'innovazione tecnologica**: ad esempio il ritenere che le soluzioni sofisticate del digitale siano solo per le grandi aziende; oppure che il digitale si limiti ad automatizzare, omogeneizzare e quindi omologare i prodotti e quindi le aziende. Oppure che "artigianale" indichi un lavoro mal fatto, poco "industriale"; l'artigiano viene infatti spesso visto (e spesso lui stesso si racconta) come il garante della tradizione, del tempo che non passa, dei saperi antichi e quindi (spesso) obsoleti.

Le motivazioni di questi pregiudizi hanno radici lontane. Non solo l'ideologia della standardizzazione e del prodotto perfetto e impersonale lanciata da Gropius come manifesto e cavallo di battaglia del Bauhaus: «la standardizzazione è un omaggio tributato alla qualità».

Oppure la bruciante affermazione del maiale "palla di neve" ne *La fattoria degli animali* di George Orwell: «il segno distintivo dell'uomo è la mano, lo strumento con il quale egli fa tutto ciò che è male». I pregiudizi hanno radici molto antiche. Cicerone – nel suo influente *De officiis* – affermò: «**Opifexque omnes in sordida arte versantur; nec enim quicumque ingenuum habere potest officina**» / «E anche tutti gli artigiani fanno un mestiere sordido; infatti un laboratorio d'artigiano non può avere nulla di nobile».

La realtà è però – come noto – molto diversa. Non solo la manualità non nega il pensiero e la cultura e non degrada l'uomo a servo, anzi.

Il filosofo Walter Benjamin – nel suo *Il narratore. Considerazioni sull'opera di Nikolaj Leskov* – ha osservato che perfino «la narrazione, come fiorisce nell'ambito del mestiere – contadino, marittimo e poi cittadino –, è anch'essa una forma in qualche modo artigianale di comunicazione. Essa non mira a trasmettere il puro “in sé” dell'accaduto, come un'informazione o un rapporto; ma cala il fatto nella vita del relatore, e ritorna ad attingerlo da essa. Così il racconto reca il segno del narratore come una tazza quello del vasaio». E Alessandro Baricco – commentando le riflessioni di Benjamin – aggiunge che «artigianale non era solo il mondo che accoglieva le narrazioni, ma il gesto stesso del narrare». Completa questa riflessione un'affermazione dello scrittore e critico letterario svizzero Edmond Gilliard riportata da Gaston Bachelard nella sua *La poetica della rêverie*. Gilliard si considerava infatti un “artigiano del linguaggio”: «Se fossi più sicuro del mio mestiere metterei fuori fieramente la mia insegna: “Qui si puliscono le parole...”. Scrostare parole, lustrare vocaboli: duro, ma utile mestiere».

Recentemente papa Francesco (durante la meditazione mattutina del 13 gennaio 2014 presso la Casa di Santa Marta) ha perorato la cultura artigiana: «Dio prepara la strada per ciascun uomo. Lo fa con amore: un “amore artigianale”, perché la prepara personalmente per ognuno. Ed è pronto a intervenire ogni qualvolta il cammino è da correggere, proprio come fanno una mamma e un papà». D'altra parte la “simpatia” della Chiesa per gli artigiani è nota. Gesù poteva nascere figlio di un commerciante (come Maometto), di un contadino, di un guerriero, di un principe, di un intellettuale, .... ma nacque figlio di un falegname. Inoltre la Bibbia è piena di metafore artigiane. Una per tutte: «Questo Gesù è la pietra,

che è stata scartata da voi, costruttori, e che è diventata la pietra d'angolo» (Atti degli Apostoli 4, 11).

Inoltre vi sono dei **trend della modernità che vanno addirittura proprio nella direzione della cultura artigiana.**

Abbiamo già parlato della propensione naturale dell'artigiano a *innovare*. Steve Jobs in una famosa intervista televisiva recuperata solo qualche anno fa in un garage (e per questo chiamata *The Lost Interview*) ribadiva che l'innovazione è un'attività artigianale. E questa affermazione fatta dal fondatore di una delle più grandi multinazionali del digitale ha il suo significato. Ascoltiamo direttamente le sue parole: «Il problema è che ci vuole una quantità immensa di lavoro artigianale per tirare fuori da una grande idea un grande prodotto. E intanto che la sviluppi, la tua grande idea cambia e cresce. Il risultato non è mai quello che sembrava all'inizio, perché si impara moltissimo entrando nel merito di una cosa e capisci che devi fare dei grandi compromessi. [...] Ci sono cose che il vetro o le fabbriche o i robot non possono fare. E quando arrivi a questo punto, progettare un prodotto significa avere in mente cinquemila cose diverse e metterle insieme e continuare a combinarle in modi sempre nuovi e diversi, così da ottenere ciò che vuoi. E ogni giorno scopri qualcosa di nuovo, un nuovo problema oppure una nuova opportunità per combinare queste cose in modo leggermente diverso».

Un altro elemento che torna ad essere “moderno” è il concetto di *manutenzione, riparazione, rigenerazione*. Edward Wilson, entomologo che ha reso popolare il termine “biodiversità”, ha affermato che «l'umanità non si definisce per quello che crea, ma per quello che sceglie di non distruggere». Questa filosofia sta facendo nascere in tutto il mondo molti movimenti che rifiutano l'usa-e-getta e aggiustano tutto, dalle felpe agli *smartphone*. Ad esempio il movimento dei “riparatori” – i *Fixer* – nasce in California,

ma si è rapidamente propagato anche in Europa e i luoghi tipici di questo movimento – i *Repair Cafè* – si stanno moltiplicando ovunque.

Anche i *luoghi di lavoro del XXI secolo* stanno allontanandosi dal vecchio modello della fabbrica industriale, grigia, anonima e standardizzata e assomigliano sempre di più alle botteghe artigiane. Infatti, nella sua forma tradizionale, la bottega artigiana è il luogo non solo della produzione, ma anche della gestione della relazione con il cliente e soprattutto della formazione: a fianco del maestro lavorano apprendisti che contribuiscono alla costruzione dei prodotti sotto la sua guida esperta. Il prototipo è stato la bottega del Verrocchio, luogo emblematico della collaborazione, dove cioè gli allievi acquisivano la “maestria” sul campo e diventavano a loro volta maestri. Il Vasari, usando l’espressione «andare a bottega», indicava il tirocinio che l’apprendista compiva alla scuola del maestro, ma anche il legame che univa maestro e apprendista. Ciò ha consentito una interazione naturale fra arte, tecnologia e sapere artigiano facendo nascere straordinari e innovativi prodotti artistici. La vicinanza, la consuetudine e la stretta relazione – anche personale – che nascono in questi ambienti di lavoro permettono di apprendere non solo le tecniche produttive, ma anche (e forse soprattutto) quell’insieme di conoscenze tacite, legate ad appartenenze territoriali e culturali, su cui si fonda l’unicità del prodotto artigianale. Gilles Deleuze ha osservato che maestro non è chi dice «fai così», ma chi dice «fai con me», in un rapporto anzitutto di testimonianza, e poi di fiducia, di equilibrio tra libertà e disciplina (Comitato per il progetto culturale della CEI, *La sfida educativa*).

Oltretutto le botteghe uniscono spesso il luogo del lavoro con l’abitazione, risolvendo anche un dei problemi legati alla mobilità dei grandi centri urbani: la conciliazione famiglia-lavoro. Questo

modello produttivo è valido ancora di più oggi. Se guardiamo ad esempio gli “artigiani del digitale” sono quasi sempre free-lance che lavorano da casa – o meglio nei loro appartamenti ipertecnologizzati che sono – nei fatti – un esempio di bottega artigiana del XXI secolo.

Infine il concetto stesso di lavoro sta oggi (ri)cercando una dimensione più artigiana. Come non ricordare le parole con cui – nel lontano 1986 – Claude Lévi-Strauss denunciava la deriva del lavoro industriale: «Dopo l’avvento della civiltà industriale, il lavoro è diventato un’operazione a senso unico, nella quale l’uomo ... modella una materia inerte, e le impone sovranamente le forme che le convengono».. L’artigiano usa un approccio diverso: sa di dover costruire con la materia un «rapporto di seduzione» dimostrando «una familiarità ancestrale» fatta di conoscenze e abilità manuali ma anche di rispetto per il contesto.

Anche nei modernissimi *FabLab* e negli *HackerSpace* – luoghi, che stanno fiorendo in tutto il mondo, dove vengono sperimentate non solo tecnologie di frontiera (come per es. la stampa 3D o le nuove piattaforme di sviluppo software) ma anche nuove modalità di lavoro – si stanno progressivamente ricostruendo le dinamiche produttive simili a quelle della bottega artigiana: diversamente dai *service* di prototipazione rapida per l'industria, gli iscritti a questi centri sono sì affiancati da utenti esperti, ma sono invitati a “sporcarsi le mani” in un apprendimento “sul campo”.

Per combattere i pregiudizi oramai cristallizzati nei confronti della figura dell’artigiano bisogna anche lavorare a livello linguistico. In effetti la parola *Makers* è un ottimo esempio di una buona rigenerazione della parola artigiano, soprattutto nei confronti dei giovani. Anche la parola “riparazione” sta rivivendo non solo un arricchimento semantico ma una vera e propria risignificazione. Ad esempio Sennett estende – nei suoi libri sulla cultura artigiana – il

concetto di “riparazione” non solo al software (manutenzione) ma addirittura alla società contemporanea. Infine il collegamento “artigiano – artista – giovane creativo” fatto da molte aziende del lusso (pensiamo alle pubblicità di Louis Vuitton) contribuisce non solo a svecchiare il ruolo dell’artigiano ma soprattutto a renderlo *cool*, al passo con i tempi, desiderabile e capace di dare un’anima viva ai propri prodotti.

## 2.2 Affrontare di petto il tema educativo

La seconda priorità ha a che fare con l’educazione: formazione ed educazione richiedono grande impegno e uno sforzo continuativo. Il grande Michelangelo Buonarroti affermò una volta: «Se la gente sapesse quanto ho lavorato per ottenere la mia maestria, non sembrerebbe così meravigliosa a tutti». Quindi fare educazione vuol dire investire. Non può essere considerata un’attività marginale e residuale, da fare solo quando resta un po’ di tempo e soprattutto se è qualcun altro a pagarla.

Vi sono tre aree educative particolarmente strategiche per il mondo artigiano:

- Design – soprattutto “*design thinking*”
- marketing e vendita – soprattutto nelle nuove componenti (*viral marketing, social media, ...*)
- cultura digitale, per andare oltre la semplice e banale alfabetizzazione

Innanzitutto bisogna dare una *nuova centralità del design*, che deve diventare lo strumento progettuale dell’artigiano del XXI secolo. All’inizio del Novecento, l’obiettivo del design era stato di trasferire nella produzione in serie delle macchine le qualità artistiche e artigianali del passato, riproducendo una sorta di

unicità. Oggi questo antidoto contro la serialità può essere assicurato dalle nuove tecnologie digitali – grazie al loro potere narrativo, immersivo e personalizzante – purché esse diventino parte integrante e “completante” del prodotto fisico.

Bisogna quindi progettare prodotti e servizi centrati sulle esigenze e gusti del consumatore, in maniera attenta ai costi e alla complessità della produzione e consapevole dell’impatto ambientale (sia nella produzione che nell’utilizzo/consumo e smaltimento).

Diventa quindi chiave il concetto di impresa guidata dal design, dove il design diventa strategico: Il design tradizionale fa del prodotto soltanto un oggetto estetico, mentre il design strategico vuole arrivare al prodotto (e anche alla sua dimensione estetica) attraverso la considerazione dei materiali, dell’ambiente, delle circostanze nelle quali il prodotto sarà usato, o delle sue funzioni. Questo idea non è nuova, ma è stata all’origine – verso la fine degli anni Venti – della creazione da parte di Giò Ponti – della rivista *Domus*. Si tratta di riprendere quella intuizione e (re)introdurla nella pratica artigiana.

Se il valore di un prodotto è più legato alla esperienza vissuta che non alla semplice prestazione erogata, una progettazione efficace richiede anche l’identificazione e la creazione di *trigger* simbolici (collegati per esempio alle storie personali o a fattori culturali) che attivano e rafforzano l’esperienza.

Bisogna quindi diffondere un nuovo approccio che alcuni hanno battezzato “*design thinking*” e che sottolinea – se ce ne fosse ancora bisogno – che il design si è oramai evoluto, passando da una disciplina che si occupa di forme e funzioni dei prodotti a un nuovo approccio per sviluppare modelli di business e comprendere in profondità i (nuovi) bisogni dei consumatori.

Vanno quindi introdotte nelle pratiche correnti nuove metodologie di indagine su gusti, preferenze e timori del consumatori che “stanino” nuovi elementi utili per la progettazione, aprendo nuove prospettive. Tre strumenti propri del design e particolarmente utili per il mestiere dell’artigiano sono:

1. interviste “in profondità” (per cogliere le motivazioni profonde dei processi d’acquisto) e “*un-focus*” group (per dare libero sfogo alla creatività);
2. questionari strutturati “atipici”, utili per identificare anche stili di interazione, gusti estetici, stile e preferenze narrative, ritmi di pensiero, aree di vulnerabilità psicologica, ...;
3. segmentazione esperienziale (perché e come si vuol vivere una certa esperienza).

Marketing e tecnologia si sono infatti fino ad oggi concentrati sul COSA deve essere fatto cercando di identificare prodotti e servizi utili («*designing the RIGHT thing*» dicono gli inglesi). Il contributo del design è quello di una maggiore profondità di indagine per meglio definire anche il COME questi prodotti e servizi devono essere realizzati (gradevoli, usabili, *cool*, ...); la sua efficacia si esplicita nel «*designing the thing RIGHT*»!.

In secondo luogo le *competenze di marketing e vendita*. I consumatori sono sempre più sofisticati, si informano, esprimono punti di vista, vogliono contribuire sempre più spesso ai prodotti che comprano; ma soprattutto sono sempre più digitali. Per questo motivo le nuove discipline del marketing e delle vendite hanno avuto una vera e propria esplosione nel mondo della rete. Non è questo il luogo per affrontare un tema così vasto e in continuo mutamento. È però giusto ricordare che – anche per il mondo artigiano – la cultura del marketing e le tecniche più appropriate per la vendita di prodotti sofisticati (e spesso caratterizzati da un

elevato valore simbolico) deve essere parte integrante delle proprie competenze.

Il futuro sarà infatti sempre più pervaso da una specifica forma di comunicazione capace di creare immaterialità e contenuti dall'elevato valore simbolico. Se pensiamo ad esempio al Made in Italy, il valore che i clienti associano a un prodotto di questo genere va molto oltre la prestazione che il prodotto assicura (potremmo dire che va molto oltre il "segno"). Creare un brand è un'attività primigenia: assomiglia a quel compito che gli antichi chiamavano *nomoteta* – colui che nomina – e quindi dà il nome – alle cose (nel caso della Bibbia era naturalmente Adamo). Le metafore non si limitano a portare significati da una parola all'altra ma diventano essi stessi creatori di concetti e di visioni del mondo e consentono di creare i cosiddetti "attributi" della marca. Per questo motivo sta rinascendo lo studio della **Retorica**, intesa come il processo capace di investigare e spiegare la creazione dei simboli associati a una vasta gamma di oggetti e prodotti culturali - come ad esempio i discorsi e le produzioni letterarie, i film, i dipinti di grandi artisti, gli edifici contemporanei, i prodotti di design, le comunicazioni pubblicitarie...) – che fanno uso (esplicito o implicito) dei meccanismi della retorica (vedi Andrea Granelli, Flavia Trupia, *Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale*).

Infine il tema – sempre più centrale – della *cultura digitale*: sono passati oramai diversi anni dal celebre libro *Being Digital* (1995) di Nicholas Negroponte – fondatore del Media Lab di Boston e uno dei padri – per lo meno culturali – della rivoluzione digitale. È dunque legittimo porsi la domanda: ma cosa vuol dire davvero «essere digitali»? Il digitale rafforza, complementa – al talvolta integra – la nostra dimensione fisica, ma giammai deve sostituirla. Il suo alter-ego – il virtuale – non esprime una dimensione leggera, eterea, quasi fantasmatica. Osserva infatti Pierre Lévy che il virtuale

esprime la potenzialità, lo spazio del possibile, le nuove opzioni che si aprono.

Il tema non è dunque se bisogna o meno essere digitali, ma piuttosto COME dobbiamo esserlo: in quale forma e con quale frequenza. Certamente dobbiamo sviluppare una sensibilità al digitale – una sorta di "*digital awareness*" – che è il prodotto non di una banale alfabetizzazione digitale – che si limita ad insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti più utilizzati – ma di un vero e proprio percorso di e-ducazione al digitale. In questo caso l'obiettivo non è solo saper usare degli strumenti e neanche saperli progettare; l'obiettivo ultimo è la progressiva costruzione di una comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno digitale nel suo complesso: capirne gli impatti, i vantaggi competitivi estraibili, i costi nascosti, gli effetti secondari. Pertanto i temi che un'autentica e-ducazione al digitale deve trattare sono:

- I criteri "obiettivi" di scelta di un certo tipo di soluzione tecnologica, con particolare attenzione agli impatti e agli effetti "collaterali"
- Le precondizioni di utilizzo (culturali, organizzative, normative, ...)
- Gli elementi per costruire Business Case realistici (evitando di sovrastimare i ricavi e sottostimare costi, rischi e tempi attuativi)
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche e cioè cosa deve essere cambiato per usare al meglio le soluzioni digitali adottate
- I lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale.

Solo la conoscenza di questi elementi consente di contrastare tre comportamenti patologici associati al digitale e purtroppo in grande crescita e diffusione:

- **essere un credulone**: non sapere di non sapere, fidandosi del proprio intuito, di quanto si leggiucchia sulla Rete e rifiutando il sapere scientifico e il parere dei “veri esperti”;
- **fare "lo struzzo"**: non voler vedere le crescenti dimensioni problematiche del digitale e considerare marginali i possibili rischi e gli impatti negativi;
- **fidarsi solo della tecnica**: pensare che il digitale e Internet siano una grande piattaforma (e cioè strumento) tecnica che possa essere gestita semplicemente conoscendone i comandi principali e che tutti i problemi – alla fine – si risolveranno solo con le nuove tecnologie.

L'ultimo punto si basa, in particolare, sul concetto di **tecnologia abilitante**, che si fonda a sua volta sul presupposto che il mezzo tecnico possa nei fatti diventare anche “fine” in quanto capace di soddisfare infinite possibilità. E il passo verso una fiducia cieca nel potere magico e taumaturgico della tecnica è breve; e allora si sviluppa quella “ignoranza tecnologica adorante” che da alcuni viene chiamata fondamentalismo digitale. Questo fenomeno non è nuovo ed è sempre in agguato. Come non ricordare – ad esempio – il *Manifesto tecnico della letteratura futurista scritto da Tommaso Marinetti*: «Mediante l'intuizione, vinceremo l'ostilità apparentemente irriducibile che separa la nostra carne umana dal metallo dei motori. Dopo il regno animale, ecco iniziarsi il regno meccanico».

Il fenomeno va dunque contrastato; ed è la cultura il suo antidoto. Ci ricorda a questo proposito il poeta-ingegnere Leonardo Sinisgalli, direttore dell'ufficio Sviluppo e Pubblicità di Olivetti e fondatore, nel lontano 1953, della mitica rivista *Civiltà delle macchine*: «Ci sono, anche nei riguardi delle macchine, due atteggiamenti tipici, il fanatismo e il disprezzo, entrambi pericolosi,

entrambi spropositati». Ed Elias Canetti – ne *La provincia dell'uomo* – afferma che «il progresso ha dei vantaggi. Ma ogni tanto scoppia». Per questo Adriano Olivetti puntò così tanto sulla cultura: «abbiamo portato in tutti i paesi della comunità le nostre armi segrete. I libri, i corsi culturali, l'assistenza tecnica nel campo della agricoltura. In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. La biblioteca ha decine di migliaia di volumi e riviste di tutto il mondo. Alla Olivetti lavorano intellettuali, scrittori, artisti, alcuni con ruoli di vertice. La cultura qui ha molto valore». Giovanni Maggio e Nicola Colangelo spiegano (in *Uomini e lavoro alla Olivetti*) come la cultura – in Olivetti – era diventata non solo motore di innovazione ma anche l'unico vero antidoto rispetto alle derive negative della tecnica: «La presenza di intellettuali e letterati è trasversale e necessaria anche in un'industria a elevato contenuto tecnologico in quanto contribuisce ad un progresso equilibrato dell'impresa ed evita gli eccessi del tecnicismo, contribuendo a ridare senso e bellezza a oggetti tecnici sempre più complessi ... Gli scrittori che operano in Olivetti non sono visti come un lusso o un "ornamento" dell'alta direzione, ma come fattori organici dello sviluppo aziendale, in particolare in settori critici come la pubblicità e comunicazione, le relazioni con il personale, i servizi sociali.» (*Uomini e lavoro alla Olivetti*).

### **3. Costruire un'Agenda digitale per l'artigiano**

Il futuro dell'artigianato in Italia dipende quindi in modo determinante dall'introduzione di nuovi approcci, che permettano alle aziende di questo importantissimo comparto economico di cogliere i benefici offerti dalle soluzioni digitali più innovative: la cronica mancanza di risorse finanziarie, la carenza educativa sui nuovi strumenti digitali e i nuovi metodi progettuali e la rapidità di evoluzione degli scenari tecnologici suggeriscono un nuovo ruolo per le Associazioni di categoria, naturalmente posizionate come

“organo intermedio” tra le aziende e i fornitori di soluzioni digitali innovative. Nuovi meccanismi di aggregazione, gruppi d'acquisto digitale, strutture per il monitoraggio del mercato, nuove forme di approvvigionamento di idee e professionalità, modalità innovative per il finanziamento della crescita sono alcune delle strade che sarà necessario valutare per garantire la sopravvivenza ( o meglio la rigenerazione) della parte più caratteristica del tessuto produttivo italiano.

Serve dunque una vera e propria Agenda digitale per l'artigiano, che riparta non tanto dalle meraviglie promesse dalla tecnica o dall'utopia di uno Stato ultra-leggero alimentata dai progetti di *eGovernment*, quanto dalle esigenze delle imprese, dalle loro priorità ( i loro timori) e fornisca *soluzioni digitali “a misura d'artigiano”*, con poche ma importanti funzionalità, con interfacce semplici e intuitive, e soprattutto con bassi costi di ingresso. Un'Agenda digitale che sia più la sintesi di molte azioni che puntino però ad un obiettivo comune: diffusione di una cultura progettuale e digitale capace di contribuire a una crescita costante e non snaturante, che interpreti l'innovazione nel solco della tradizione. Un'Agenda digitale che valorizzi i territori non solo come luoghi del vivere urbano e mete del turismo ma anche come grandi luoghi della produzione post-industriale – dove artigianato e servizio si incontrano e fertilizzano per creare la nuova figura dell'artigiano del XXI secolo, che “seduce la forma” ma le introduce anima e nervi digitali, che vive un forte radicamento territoriale ma punta a vendere i suoi prodotti in un mondo globalizzato (reinterpretando a suo modo lo slogan “*global*”).

Ma per far sì che ciò sia possibile, oltre al tema educativo, vi sono tre azioni particolarmente critiche, che devono essere lanciate nel breve:

- Rimettere al centro l'innovazione – di prodotto, di processo, di senso, .... – contribuendo a creare veri e propri ecosistemi urbani dell'innovazione
- Diffondere maggiormente i contratti di rete, puntando in maniera più mirata alle reti di impresa per supportare i processi di digitalizzazione e di eCommerce
- Costruire un nuovo approccio all'utilizzo dei Consorzi Fidi che li veda non solo come strumento "difensivo" ma come vero e proprio motore per l'introduzione massiva del digitale nel mondo artigiano.

Vediamo qualche elemento in più relativo a queste tre azioni:

Innanzitutto l'innovazione: non è solo questione di tecnologia. Non si tratta solo di creare nuovi prodotti o migliorarli o processi produttivi per produrre gli stessi prodotti con minori costi (e magari migliore qualità). Uno dei temi fondamentali è nel saper dare il senso ai prodotti, raccontare storie di cui i prodotti sono protagonisti e abilitatori.

In poche parole non basta innovare; bisogna anche saper raccontare l'innovazione. La comunicazione dell'innovazione non è separabile dall'innovazione stessa, ma anzi ne rappresenta un aspetto assolutamente costitutivo. Autentico Innovatore non è colui che ha le idee o possiede le tecniche, ma chi le traduce in fatti concreti e utili e soprattutto le diffonde – e quindi in un certo senso le comunica. In questo aspetto sta la differenza fra invenzione – fatto tecnico – e innovazione – fatto economico, sociale ma anche culturale.

L'innovazione si misura dall'impatto che ha sul mercato – da come risolve in maniera diffusa specifici problemi – e non solo dalla sua novità tecnica, dallo stupore ad essa associato. E la diffusione di

nuovi prodotti è sempre legata alla capacità dei consumatori di comprenderne il valore d'uso e di acquisirne le logiche e le modalità di funzionamento. Anche i prodotti più rivoluzionari, con le maggiori promesse per gli utenti, possono essere dei *flop* commerciali.

Per questo motivo le pratiche sociali sono fondamentali nel determinare modalità di uso e successo di particolari tecnologie. Anzi lo studioso Pierre Lévy sostiene addirittura che l'uso sociale delle tecnologie deriva dalle interfacce più che dalle specifiche prestazioni: non è cioè il principio costitutivo di una macchina a determinarne l'uso, ma le modalità attraverso cui questo principio viene articolato nel rapporto tra uomo e macchina e cioè nell'interfaccia.

Pertanto la capacità di spiegare una nuova tecnologia o un nuovo prodotto diventa sempre più importante rispetto al possedere esclusivamente i "muscoli tecnologici". Perciò stanno assumendo un ruolo sempre più importante i canali distributivi, non più semplici distributori ma vera e propria cinghia di trasmissione dell'innovazione e soprattutto lo *story telling*, l'arte retorica di dare il nome ai prodotti e raccontarne le storie.

Una delle sfide del mondo artigiano sarà dunque raccontare la bellezza dei propri prodotti; bellezza intesa non solo come dimensione unica e irripetibile, come quella espressa dai capolavori dell'arte, ma anche come qualità che viene moltiplicata nel quotidiano, prodotto di un artigianato fondato sul saper fare bene le cose, saperle fare con equilibrio e misura, saperle anche riprodurre su scale di vasta accessibilità, capaci di "contaminare" il quotidiano. Bellezza nel lavoro artigiano che è il gusto, la necessità di fare bene e fino in fondo le cose.

Anche perché il fine di un prodotto artigiano spesso non si esaurisce nella funzione che svolge e da cui trae sussistenza e

prestigio, ma si lega ad un'altra caratteristica fondativa della cultura artigiana – la maestria – che rimanda a un impulso umano primordiale: il desiderio di svolgere bene un lavoro per se stesso, la passione e la cura per quello che si fa, la cosiddetta *craftsmanship*. «*Good enough is not enough*» («abbastanza bene non è abbastanza») usava affermare il famoso pubblicitario americano Jay Chiat.

Inoltre, per alcune applicazioni digitali particolarmente complesse come l'eCommerce, le competenze necessarie sono numerose (vetrina digitale, marketing digitale, *packaging*, logistica, *contact center*, *ePayment*, rendicontazione, ...) e spesso «pregiate», e quindi non sempre a portata di mano di una piccola impresa. Vi è dunque la possibilità di usare i *contratti di rete* per costruire dei veri e propri «gruppi di acquisto tecnologici» in grado non solo di aumentare il potere negoziale delle singole imprese ma di mettere in condizione di acquisire competenze pregiate (esperto di marketing virale, di *indexing* su Google, di *packaging*, ...) o di gestire attività «atipiche» (*story-telling*, gestione di un *contact center* in grado di *rispondere* alle richieste nella lingua del mercato di sbocco, ...).

In secondo luogo l'uso dei contratti di rete per aumentare maggiormente il tasso di digitalizzazione delle imprese artigiane e – in particolare – l'adozione di soluzioni di *eCommerce*, che continua ad avere livelli di penetrazione in Italia troppo bassi rispetto al potenziale. Questo svantaggio competitivo dipende – a mio parere da due cause.

La prima è considerare l'eCommerce un tema sostanzialmente “digitale”, come se bastasse aprire una vetrina su Internet. La presenza su un sito Web e la possibilità di ricevere transazioni elettroniche è certamente un prerequisito, ma è solo una piccola parte del problema.

Tra le attività che possono condizionare il successo di un progetto eCommerce vi sono – oltre all’analisi iniziale per stabilire quale prodotto vendere (dipendente non solo dai bisogni di quel mercato, ma anche dal materiale adottato, dal suo peso, dalla facilità di trasporto, ...) e con quali eventuali modifiche (standard, modificato o personalizzato su richiesta) – le modalità di packaging (soprattutto per prodotti venduti in pacchetto con altri) ed etichettatura. Oppure la gestione del magazzino e di tutta l’attività logistica, le strategie più opportune di marketing digitale (virale, social media, keywording, ...) o la gestione del post-vendita – in particolare le lamentele e soprattutto i resi (che diventa non attività residuale da minimizzare, ma aspetto centrale e permanente da gestire con la massima efficienza). E come sottovalutare la componente linguistica (scrivere e rispondere – per mail o tramite call center – nella lingua del mercato di sbocco), i vari sistemi di pagamento o la rendicontazione (per tipo di prodotto, di mercato, di segmento di clientela, ...) ?

Un secondo errore è pensare che le piccole imprese possano affrontare il mercato digitale gestendo direttamente loro la vetrina digitale. Nulla di più sbagliato: solo una piccola minoranza – i cosiddetti *early adopter* – è in grado di fare ciò; la stragrande maggioranza (la *early majority*) non è in grado di oggi comprendere e seguire direttamente le evoluzioni del mercato digitale. Questo target ha bisogno di mediatori che si occupino per conto di queste imprese di tutti gli aspetti legati all’eCommerce, lasciando a queste ultime di occuparsi di ciò che sanno fare. Mentre oggi si punta sull’alfabetizzazione digitale (termine peraltro orribile) considerando la non conoscenza dei misteri del digitale (peraltro in continua e frenetica evoluzione) la principale barriera alla diffusione dell’eCommerce. Sarebbe come pretendere che una azienda che vuole vendere in Cina impari prima il cinese e studi a fondo le sue tradizioni e il sistema normativo vigente; solo dopo aver dominato

la materia può decidere di entrare commercialmente in quel mercato ... mentre è evidente che l'azione giusta è scegliere un buon agente commerciale cinese e focalizzarsi piuttosto nel capire in profondità i gusti di quei consumatori, i loro processi di acquisto, le dinamiche distributive di quei paesi, ...

Per questi motivi una soluzione di eCommerce efficace per le piccole e piccolissime imprese deve mettere insieme in maniera integrata e trasparente tutte le attività "operative" legate all'eCommerce, lasciando alle aziende il tempo e le competenze sulla dimensione strategiche: in quali mercati, con quali prodotti, con quali argomentazioni commerciali, quali elementi di post-vendita ... I neonati Contratti di Rete – con tutte le forme di facilitazione e incentivazione connesse (sia pubbliche sia proposte dal sistema bancario) – sembrano dunque lo strumento ideale per far nascere questi nuovi "motori dell'eCommerce" per le piccole imprese, di fatto delle vere e proprie aziende a rete che uniscono tutte le attività operative appena evidenziate consentendo alle piccole imprese di accedere con efficacia e semplicità al mercato digitale.

Ma per cogliere le grandi opportunità offerte dall'eCommerce la vera sfida è nelle competenze che le aziende devono possedere. Non serve tanto – come dicevamo – la loro alfabetizzazione digitale (e cioè la conoscenza dei termini tecnici più in voga o l'addestramento a usare le applicazioni più diffuse), quanto piuttosto una cosa molto diversa: potremmo chiamarla una nuova "sensibilità al consumatore digitale" che aiuti le aziende a tarare i loro prodotti e costruire le argomentazioni (e strategie commerciali) più efficaci per innescare la decisione d'acquisto negli ambienti virtuali.

È utile ricordare che eCommerce non vuol dire solo vendere tramite il canale digitale; ma vuol dire anche riposizionare l'azienda

nel mercato digitale e riflettere su come queste tecnologie ridefiniscono le modalità di produrre, dialogare con i propri clienti, costruire iniziative di marketing, ... Ciò richiede anche una comprensione dei costi e rischi associati e una capacità di identificare e analizzare le nuove tipologie di concorrenti.

Per cogliere appieno i benefici offerti dall'eCommerce non basta dunque aprire una vetrina digitale. Bisogna lanciare un processo sistematico di innovazione digitale. E per fare questo servono nuove competenze. Ritorna ancora una volta il tema formativo.

Infine il *ruolo della finanza*. Senza risorse non si può crescere né si può affrontare un mare in tempesta. Pensare a un piano massivo di digitalizzazione che dipenda esclusivamente dalle risorse pubbliche – siano esse italiane o comunitarie – o dalle semplice capacità di autofinanziarsi delle piccole imprese, è davvero ingenuo.

L'accesso al credito per le imprese rimane «difficoltoso, costoso e limitato». Allarmanti i recenti dati da cui emerge che circa il 50% delle imprese non riesce a fronteggiare autonomamente il fabbisogno finanziario ed un livello di accoglimento delle richieste di fido da parte degli istituti bancari molto basso, con punte negative naturalmente nel Mezzogiorno.

In questa situazione di «emergenza credito» non è necessaria la sola ricerca di nuovi strumenti che risulterebbero poco utili in mancanza di una chiara capacità di finanziare non la semplice «difesa» e gestione delle emergenze quanto strategie di innovazione e crescita prioritarie per le PMI, ancor di più in un contesto di rallentamento o addirittura di recessione (e deflazione) dell'economia. Alcune opzioni strategiche per la crescita – digitalizzazione, contratti di rete, ridisegno dei processi operativi, ... – devono avere percorsi privilegiati di finanziamento.

È in questo contesto che può essere particolarmente rilevante il riconoscimento e una nuova valorizzazione dei Consorzi Fidi all'interno della filiera del credito. Essi possono infatti rappresentare – proprio per i loro *asset* di contatto con il territorio, la base associativa e la vicinanza all'imprenditore – strumento di “attacco” su temi prioritari per l'irrobustimento, la crescita e l'innovazione delle PMI, e in primis sulla leva digitale.

I contributi del digitale alla competitività sono infatti quanto mai chiari. Internet ed il digitale – se correttamente utilizzati – rappresentano strumenti di vantaggio competitivo in grado di “arricchire” l'attività imprenditoriale rafforzandone gli elementi chiave ed estendendone le leve competitive e la capacità di accesso al mercato, anche insieme a una rilevante riduzione dei costi operativi. Oggi nessuna impresa può far finta che il digitale sia un fenomeno passeggero e rimanere in attesa che “passi la moda”. La strada è tracciata: si andrà infatti sempre di più verso più internet, e-commerce, mobile, social, Internet delle cose, cloud, .... Nessun'attività imprenditoriale potrà rimanerne esclusa.

Nonostante ciò l'Italia rimane molto indietro sui tassi di adozione del digitale con un profondo gap da colmare semplicemente per adeguare le imprese ai livelli medi di digitalizzazione europea. Ad esempio – secondo una ricerca del Sole24Ore-Netcomm – l'incidenza delle vendite online sul fatturato delle imprese è solo del 5%, rispetto ad una media europea del 14%.

Questo adeguamento ai livelli europei richiede semplicemente l'adozione di soluzioni standard già ampiamente sperimentate. Il tipo di soluzioni digitali che servono sono dunque molto utili e “poco rischiose”. In queste tipologie di progetti, che potremmo chiamare *digitalizzazione “standard”*, il rischio non è dunque il COSA FARE (ad esempio rafforzare la presenza online del negozio o creare un sistema di CRM per un piccolo albergo) ma piuttosto il COME

FARE (quale piattaforma di eCommerce, come fare marketing digitale, come integrare la presenza online con un forte coinvolgimento dell'utente, la sua profilazione e conseguente personalizzazione della relazione e servizio offerto, quali fornitori scegliere, modificare o no il prodotto, quale tipo di packaging adottare, come ridurre i costi dei resi, come gestire la post-vendita nella lingua dell'acquirente, ...). Questo rischio – essendo più progettuale/esecutivo che strategico – può essere drasticamente contenuto grazie al ruolo di accompagnamento che può essere svolto dai Consorzi Fidi insieme al “braccio formativo” del mondo associativo.

Va dunque colta l'opportunità di utilizzare in maniera sistematica i Consorzi fidi per cofinanziare iniziative per la digitalizzazione delle imprese, riducendone la rischiosità assoluta e coprendo (con la valutazione positiva del progetto) quel gap informativo che le banche ordinarie hanno (e avranno sempre di più) su queste tipologie di progetti. Il finanziamento di progetti digitali è un'area infatti in cui le banche non si sentono (ancora) molto preparate, perché la materia:

- è nuova e complessa;
- spesso difficile da maneggiare per i suoi tecnicismi (le tecnologie digitali, le metodologie progettuali, ...);
- molto costosa (soprattutto quando i progetti sono piccoli e presentati da PMI).

Inoltre, da una semplice proposta di finanziamento, poco si evince sulla qualità del progetto anche perché il rischio si annida non tanto nel cosa fare ma nel come farlo, nelle componenti attuative, che raramente vengono descritte nel dettaglio e soprattutto non sono catturabili con le regole di Basilea né con l'esperienza pregressa dei direttori di agenzie bancarie.

Vi sono dunque tutte le condizioni per lanciare una nuova tipologia di servizio per le imprese che vogliono crescere, rafforzare la loro posizione competitiva e cogliere le notevoli opportunità offerte dalla rivoluzione digitale. Si tratta di un servizio che unisce consulenza, formazione e finanziamento ed è rivolto alle imprese che stanno valutando l'opportunità di investire nel breve in soluzioni digitali.

- consulenza per partire con il piede giusto facendo la cosa più necessaria e fattibile
- formazione “sul campo” per dare all'azienda quelle competenze digitali necessarie
- finanziamento, sia sottoforma di garanzia sia come procedura e modulistica ad hoc, semplificata e adattata alle tipologie dei progetti digitali.

Questo servizio – soprattutto la formazione “sul campo” – produrrebbe inoltre «elementi informativi» aggiuntivi ed integrativi alle informazioni standard fornite dall'azienda per accedere al finanziamento; è quindi in linea con le integrazioni informative richieste dalle varie “regole di Basilea” e indispensabili per contenere il “*credit crunch*”.

Questo ruolo e centralità dei Consorzi fidi per la digitalizzazione delle imprese si inserisce all'interno del processo complessivo di un loro ripensamento e rafforzamento. Non si tratta solo di un percorso aggregativo tra Consorzi fidi per un efficientamento delle strutture, il superamento di un eccessivo frazionamento e la “messa in sicurezza” dai rischi di sistema; si tratta di una riflessione su strategia, partnership e nuovi servizi per i «Consorzi fidi del futuro» con al centro il tema (e obiettivo) della finanza per la crescita.

Solo se si riuscirà a costruire un'Agenda digitale per il mondo artigiano e se verranno messe in cantiere quelle attività propedeutiche e abilitanti (educazione, finanza, ...) di cui abbiamo parlato, il mondo artigiano potrà cogliere con pienezza i (grandi) benefici legati alla rivoluzione digitale. Altrimenti il rischio sarà una progressiva marginalizzazione economica e sociale.

## Bibliografia

- Bachelard G. (1972): *La poetica della rêverie*, Bari: Edizioni Dedalo.
- Benjamin W. (2011) *Il narratore. Considerazioni sull'opera di Nikolaj Leskov* Torino: Einaudi.
- Canetti E. (1978) *La provincia dell'uomo*, Milano: Adelphi.
- Comitato per il progetto culturale della Conferenza Episcopale Italiana (a cura di (2009) *La sfida educativa*, Roma-Bari: Edizioni Laterza.
- Confartigianato Lombardia (2014) *Partiamo da qui. Verso il nuovo lavoro artigiano - Rapporto 2014 artigianato e piccole imprese*, Milano: Confartigianato.
- Granelli A. (a cura di)(2005) *Comunicare l'innovazione. Perché il successo del nuovo dipende dalla capacità di spiegarlo*, Milano: Edizioni Il Sole 24 Ore.
- Granelli A. (2010) *Artigiani del digitale. Come creare valore con le nuove tecnologie*, Roma: Luca Sossella Editore.
- Granelli A. Trupia F. (2014) *Retorica e business. Intuire, ragionare, sedurre nell'era digitale*, Milano: Egea.
- Knuth D. E. (1968) *The Art of Computer Programming. Vol. 1 Fundamental Algorithms*, Addison-Wesley.
- Löffler M. Tschiesner, A (2013) *The Internet of Things and the Future of Manufacturing* ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com))
- Lévi-Strauss C. *Elogio del lavoro manuale* (la Repubblica, 4 maggio 1986)
- Lévy P. (1997) *Il Virtuale*, Milano: Cortina.

- Marinetti F. T (1912) *Manifesto tecnico della letteratura futurista*, Milano: Edizioni futuriste di Poesia.
- Negroponete N. (1995) *Being Digital*, New York: Knopf.
- Novara F. Rozzi R. Garruccio R. (2005) *Uomini e lavoro all'Olivetti*, Milano: Bruno Mondadori.
- Pirsig R. (1990) *Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*, Milano, Adelphi.
- Sennett R. (2008) *L'uomo artigiano*, Milano: Feltrinelli.
- Yourcenar M. (2014) *Memorie di Adriano*, Torino: Einaudi.