

L'ATTUALITA' DELL'ARTIGIANATO E LA SUA "ANIMA DIGITALE"

Andrea Granelli

Presidente di Kansa, società di consulenza specializzata in innovazione e change management. Ha pubblicato molti libri e scrive periodicamente di innovazione su quotidiani e riviste.

*«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...
E questo il tuo scopo? Aggiustare le cose?»*

(film Hugo Cabret)

Questo dialogo fra Hugo Cabret - figlio di un orologiaio - e Isabelle - sua compagna di avventura - nel bellissimo film di Scorsese - Hugo Cabret (che ha tra l'altro vinto 5 premi Oscar) - ci introduce poeticamente al tema della cultura artigiana e lo fa tra due giovani che amano il cinema e ne stanno scoprendo le magie artigiane. È dunque un'ottima premessa alle considerazioni che ho fatto nel mio libro *Artigiani del digitale* - dove ho cercato di avvicinare le componenti della nostra tradizione artigiana, la sua cultura fondativa, la sua sensibilità estetica, il suo gusto per la manualità, con i temi della contemporaneità: cultura dei servizi e della personalizzazione, mentalità ecologica, importanza crescente delle tecnologie digitali.

Le basi della cultura artigiana

Troppo spesso l'artigianato è considerato un retaggio del passato, scampato per miracolo e "tenu-

to in vita” per puri motivi nostalgici. Nulla di più sbagliato.

Facciamo qualche considerazione in proposito. Innanzitutto il mestiere artigiano è “costitutivo” dell’uomo. Come ha scritto il filosofo del design Giuseppe di Napoli - facendo leva su un suggestivo gioco di parole - «la mano è ciò che ha reso l’uomo u-mano». «La mano è l’uomo stesso», sintetizzava in modo fulminante Anassagora. Oltretutto il sostantivo inglese manager deriva dal verbo francese manager, derivato a sua volta all’espressione latina *manu agere*, “condurre con la mano”, “guidare una bestia (cavallo) stando davanti a lei”. In Italia l’espressione latina ha generato maneggiare - gestire con le mani - da cui anche l’espressione negativa “maneggione”.

In secondo luogo - come ha affermato Edward Wilson, entomologo che ha reso popolare il termine “biodiversità” - «l’umanità non si definisce per quello che crea, ma per quello che sceglie di non distruggere»: la tradizione non è pertanto una opzione ma il fondamento di ogni civiltà e la sua radice.

Può essere utile richiamare un bellissimo passo dalle *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».

Fabbricare e riparare sono un tutt’uno e solo chi li possiede entrambi vede al di là dei componenti di un oggetto e coglie la finalità complessiva e la coerenza di una tecnica. Solo aggiustando si capisce infatti come le cose funzionano intimamente, si svela l’anima degli oggetti. Oltretutto la crescente sensibi-

lità ambientalista che guarda con preoccupazione gli sprechi ed è consapevole che le risorse del nostro mondo sono finite, considera sempre più importante il riciclo e il riutilizzo. Anche nel mondo del software è entrata questa ondata ecologista: la manutenzione è sempre più connaturata con lo sviluppo - ne è infatti la sua componente dinamica ed evolutiva - e si stanno diffondendo in maniera virale i software “ri-utilizzabili”.

«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» osserva Robert M. Pirsig in un libro diventato cult per le nuove generazioni: *Lo Zen e l’arte della manutenzione della motocicletta*. Rafforza questo concetto Roland Barthes: «l’oggetto è il miglior portatore del soprannaturale... la materia è assai più magica della vita»; come dire che la cultura materiale - quella legata agli oggetti - a ben vedere non è solo “materiale”, anzi...

Ma la manutenzione può anche avere derive e lati oscuri e diventare fine a se stessa. Come ha osservato l’architetto post-moderno Rem Koolhaas (*Junkspace*), «ripristinare, riagganciare, riassembleare, rimettere a nuovo, rinnovare, rivedere, recuperare, riprogettare, riconsegnare, ripetere, riaffittare, rispettare: i verbi che cominciano con “ri” producono *Junkspace*. Il *Junkspace* è oggetto di una manutenzione frenetica, il turno di notte ripara i danni del turno di giorno in un’incessante replica del mito di Sisifo».

Anche la personalizzazione è una componente costitutiva del fare artigiano e si lega al valore econo-

mico dell'unicità di un prodotto. Infatti il commercio valorizza questa diversità e tende a morire (nel senso che perde la sua utilità) quando impera l'omologazione (che è invece la massima aspirazione della cultura industriale che vede il diverso come difetto, come imprevisto da eliminare). La diversità lega dunque un oggetto a un luogo o a uno specifico artefice, dandogli un valore supplementare.

Infine come non ricordare l'importanza della bottega come luogo privilegiato per la formazione e il "dialogo" intergenerazionale. Ci viene incontro un'osservazione del Vasari (riportata nelle sue "Vite") sull'educazione seguita da 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». Per il Vasari "Andare a bottega" significava apprendere: fare cioè il tirocinio che l'apprendista compiva alla scuola del maestro. La bottega era dunque la scuola, mentre questo termine, nel linguaggio di oggi, ha perso quel senso nobile del rapporto che univa maestro e apprendista. Gilles Deleuze ha oltretutto 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.

L'attualità della cultura artigiana

«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». Così nel lontano 1986 Claude Lévi-Strauss denunciava la deriva del lavoro industriale. L'artigiano - caratterizzabile in prima istanza con il lavoro manuale - 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.

I difetti del materiale vengono dall'artigiano accolti e valorizzati nel prodotto (creando appunto unicità); nel mondo industriale - invece - queste anomalie sono motivo di scarto e trasformano in un istante la materia da manufatto a rifiuto.

Ciò è possibile anche perché nell'artigiano il focus non è solo il prodotto ma anche il processo che si lega al prodotto trasformando la materia inerte in manufatto. Infatti il fine ultimo dell'artigiano 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. Come osservano Franco Ferrarotti e Giuseppe Talamo «L'artigiano non è un semplice esecutore di compiti ma mantiene viva la "consapevolezza problematica". Il suo fine non si esaurisce nella funzione che svolge e da cui trae i mezzi di sussistenza e il prestigio sociale». Se così fosse, si svilupperebbe una società di "funzionari perfetti", perfetta dal punto di vista organizzativo, ma "morta": esaurita infatti la funzione, «il funzionario perfetto è "de-funto"».

Inoltre l'**artigiano produce a "on-demand"** (e cioè solo quando serve), adattando la produzione anche alle proprie esigenze psico-fisiche, al "materiale che è un quel momento disponibile e alla domanda manifesta, mentre il modello industriale è a "flusso continuo", ininterrotto e depersonalizzato, il cui ritmo (il *job* o - come lo chiamava Taylor - il *task*) viene

determinato dalla macchina a prescindere, in modo *pre-emptive* (creando quindi inutili costi di magazzino e di trasporto e generando necessariamente sprechi). È la vittoria del tempo cairologico (personalizzato) su quello cronologico (pubblico ed etero determinato).

Infine è utile ricordare un altro elemento di grande modernità, quasi ante-litteram: l'artigiano unisce infatti in maniera naturale il mondo della produzione e il mondo dei servizi. I servizi (riparazione, formazione e vendita) non sono "ancillari" ma fondativi e trovano - nella bottega - la loro collocazione naturale. Possiamo dire che **l'artigianato ha anticipato (anzi ha sempre praticato) la terziarizzazione della produzione** ed è dunque uno dei protagonisti - forse il più autentico - dell'economia dei servizi.

Il neo artigiano si dedica dunque ad attività manuali non per ritornare nell'era pre-industriale ma per recuperare il gusto della cultura materiale. Questo "*do-it-yourself*" non è incompatibile con l'acquisto di prodotti (come gli amanti della cucina che vanno ai ristoranti ma amano anche cucinare per gli amici). Uno dei principali esponenti di questo movimento è Mark Frauenfelder, che ha iniziato personalmente molti progetti "fai da te" e ha lanciato una rivista - *Make* - oggi punto di riferimento di questa cultura "made by hand". La cultura artigiana possiede dunque il **gusto di fare le cose bene e di trovare soluzioni "giuste"** che spesso diventano uniche. La qualità non dipende dalla precisione della macchina ma dall'amore e dallo sforzo che l'artigiano vi profonde, e dall'ossessione di trovare - ogni volta - la soluzione giusta, spesso antitetica a quella standard, capace come dicevamo di trasformare un difetto in unicità. Il neo artigiano non si identifica dunque necessariamente con la manualità; il gusto per il bello spesso lo spinge talvolta a "creare" nuovi mercati (generalmente di nicchia, spesso

con modelli di business ad hoc) e a costruire reti di relazioni autentiche (in questo senso "artigiane") che complementano e arricchiscono - in maniera naturale - le sue competenze.

Un'ultima considerazione - di particolare attualità - è la natura umana e profonda del lavoro artigiano, vero e proprio antidoto contro l'idea del lavoro disumanizzato tipico del mondo della produzione di massa, dove il dipendente è semplice "strumento inanimato" da usare e spostare a seconda dei bisogni. Come non ricordare il dramma recente in France Telecom: dopo il 24esimo suicidio in 18 mesi France Telecom ci ripensa e interrompe le procedure di messa in mobilità. L'ultimo dipendente a denunciare con un tragico gesto il malessere nei confronti del posto di lavoro si è lanciato da un ponte sulla A41. L'uomo ha lasciato una lettera alla moglie, madre dei suoi due figli nella quale parla della "sofferenza rispetto all'ambiente di lavoro".

Osserva il filosofo Alexandre Kojève: «l'uomo che lavora riconosce nel Mondo effettivamente trasformato dal suo lavoro la propria opera: vi riconosce se stesso; vi vede la propria realtà umana; vi scopre e vi rivela agli altri la realtà oggettiva della sua umanità». Secondo Giorgio Piccinino - psicologo esperto di analisi transazionale - il lavoro artigiano è "cura dell'uomo" ed è un "fine evolutivo". Per ritrovare il piacere di lavorare non bisogna infatti accontentarsi mai in quanto il piacere di fare è un incentivo inesauribile che ci stimola continuamente impedendoci nel contempo un appagamento definitivo. Il lavoro è ancora oggi la nostra parte nell'evoluzione.

Scrive Primo Levi in *La chiave a stella*: «se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssima-

zione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono».

L'artigiano riesce dunque a conciliare autonomia e indipendenza. È utile ricordare che nel 1865 il codice civile vietava il lavoro a tempo indeterminato considerandolo una forma di schiavismo (l'art. 1628 c.c. del 1865 statuiva che *“nessuno può obbligare la propria opera all'altrui servizio che a tempo o per una determinata impresa”*). Oggi, invece, la parola d'ordine invece è diventata “lotta alla precarietà”.

Lo Small Business Act

In aiuto di questa “cultura del piccolo, legata alla tradizione ma proiettata nella contemporaneità” si è mossa l'Unione Europea, predisponendo - nel 2008 - uno strumento per rafforzare le PMI e il settore artigiano: lo Small Business Act (SBA).

Si tratta di uno strumento che definisce le linee dell'azione che l'Unione europea intende condurre a favore delle PMI, perché possano svilupparsi e creare occupazione. Tra il 2008 e il 2010, la Commissione e gli Stati membri hanno quindi messo in atto, nel quadro dello SBA, iniziative dirette a ridurre gli oneri amministrativi, a facilitare il finanziamento delle PMI e a favorire il loro accesso a nuovi mercati.

Volendo applicare - come principio fondativo - il “pensare anzitutto in piccolo”, l'obiettivo generale dello Small Business Act è migliorare l'approccio politico globale allo spirito imprenditoriale.

I processi decisionali - dalla formulazione delle norme al pubblico servizio - devono dunque inglobare tale principio, al fine di promuovere la crescita delle PMI e aiutarle ad affrontare i problemi che ne limitano lo sviluppo. Al centro dello SBA per l'Europa vi è la convinzione che un contesto veramente favorevole alle PMI dipenda innanzitutto dal riconoscimento de-

gli imprenditori da parte della società. Il clima generale nella società deve condurre i singoli a considerare attraente la possibilità di avviare una propria impresa e a riconoscere che le PMI danno un contributo sostanziale alla crescita dell'occupazione e alla prosperità economica.

I dieci principi dello Small Business Act sono:

- Dar vita ad un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale
- Far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità
- Tenere sempre nella massima considerazione le esigenze delle PMI nella formulazione delle politiche e normative europee (*“Think Small First”*)
- Rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI, riducendo, quando possibile, gli oneri burocratici ed amministrativi
- Facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI
- Agevolare l'accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali
- Aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico
- Promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione
- Permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità
- Incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficiario della crescita dei mercati extra-UE

Lo Small Business Act postula interventi di semplificazione, di riduzione degli oneri amministrativi, di apertura dei mercati e di sostegno delle potenzialità di sviluppo per le PMI che, nel documento, si esplicano in dieci punti fondamentali:

- 1) *Imprenditorialità* - facilitare un contesto gratificante agli operatori;
- 2) *Seconda possibilità* - per gli imprenditori onesti che abbiano sperimentato l'insolvenza;
- 3) *Pensare anzitutto in piccolo* - formulare regole conformi a questo principio;
- 4) *Amministrazione recettiva* - rendere le Pubbliche Amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI;
- 5) *Appalti pubblici e aiuti* - facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e migliorare le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI;
- 6) *Finanza* - agevolare l'accesso al credito delle PMI e la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali;
- 7) *Mercato Unico* - aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal Mercato Unico;
- 8) *Competenze e Innovazione* - aggiornare ed implementare le competenze nelle PMI ed ogni forma di innovazione;
- 9) *Ambiente* - trasformare le sfide ambientali in opportunità per le PMI;
- 10) *Internazionalizzazione* - incoraggiare e sostenere le PMI affinché beneficino della crescita dei mercati.

Nella duplice prospettiva di affrontare l'emergenza economica, da un lato, e di individuare obiettivi di medio termine in un'ottica prevalente di sviluppo del sistema delle PMI e delle aziende artigiane, dall'altro, il processo di traduzione di queste indicazioni di

massima al contesto italiano deve lavorare su sei ambiti tematici:

- Credito, tempi di pagamento, usura e capitalizzazione delle imprese;
- Strumenti ed azioni per la crisi di impresa;
- Politiche per l'innovazione, l'energia e la sostenibilità ambientale;
- Strumenti per la crescita dimensionale, l'aggregazione e la trasmissione d'impresa;
- Politiche e strumenti per l'internazionalizzazione;
- "Semplificazione e raccordo tra i livelli di governo nei confronti delle imprese".

Un caso di neo-artigianato: gli artigiani del digitale

Uno degli aspetti probabilmente più "nuovi" del mio libro *Artigiani del digitale. Come creare valore con le nuove tecnologie* è di aver **accostato due parole** a lungo considerate distanti se non incompatibili: **artigianato** e **digitale**. **Le vicinanze fra questi due concetti sono molto maggiori di quanto non si pensi**. Sviluppare un sistema informatico di un'azienda o di una istituzione non è un processo industriale, né deve esserlo. Non si tratta di imporre comportamenti standard - che sarebbero deleteri nel mondo delle imprese, togliendo diversità, dinamicità e in ultima istanza competitività - quanto piuttosto di adattare una "cassetta di attrezzi" ad uno specifico contesto, bilanciando correttamente buone pratiche consolidate con specificità individuali.

Nel **se-durre** (che non vuol dire semplicemente con-durre verso una direzione prestabilita, ma portare a sé, avvicinare la tecnica alle esigenze dell'utente) **sta il segreto dell'artigianato digitale**. La materia digitale non è inerte ma anzi è quasi **magica** e - come

noto - può vivere *motu proprio* e andare spesso verso direzioni non previste (né volute) dai suoi progettisti. Pertanto l'artigiano "digitale" deve sedurre (e **talvolta anche "sedare"**) le infinite potenzialità della materia digitale senza però essere **sedizioso** - volendo continuare con il gioco di parole. Deve cioè applicare queste potenzialità trasformative a un contesto sempre diverso e sempre cangiante (anche se con molti elementi ricorrenti e persistenti) con un fine ultimo che sia ecologico e in un certo senso manu-tentivo (volto a conservare quanto creato - visti anche i crescenti costi di smaltimento) e non mani-polatorio (che tende ad operare secondo fini terzi e può creare ribellioni e cioè sedizioni). Pensare che la tecnologia digitale possa essere semplicemente "usata" vuol dire non comprendere la sua complessità, gli spazi della sua trasformabilità, la sua dimensione polisemica.

Il rapporto tra l'artigiano e il suo manufatto digitale è il rispetto della sua diversità e quindi una sua com-prensione: la diversità è un elemento distintivo da valorizzare e non una imperfezione, un difetto da eliminare, sfuggito dal controllo di qualità costruito a tavolino da qualche ingegnere della produzione che non è mai uscito dai suoi uffici per osservare la vita reale delle imprese. Comprendere un oggetto digitale non vuol dire solo capirne le prestazioni (tramite manuali e funzioni di feedback), vuol dire anche com-prenderlo, coglierne la sua fisicità. Per questo l'aspetto fisico dei device e le **interfacce** software a contenuti e programmi sono indispensabili: non sono solo attivatori di funzioni, piacere estetico e tracce della nostra personalizzazione digitale; sono anche sistemi di rappresentazione che nascondono la complessità - crescente - del meccanismo digitale sotteso («La profondità va nascosta. Dove? In superficie» diceva Hugo von Hofmannsthal) "tranquillizzan-

do l'utente" ma sono soprattutto la struttura profonda secondo cui contenuti e funzioni si organizzano e un suggerimento - una chiave di interpretazione - per un loro corretto utilizzo. Per fare ciò, l'interfaccia deve poter richiamare qualcosa di noto e simulare, con il funzionamento della macchina, delle situazioni relazionali o delle attività pratiche che l'utilizzatore già conosce. Deve in parole povere utilizzare una metafora.

Questo approccio artigiano al digitale è rafforzato dal fatto che il movimento dell'open source e la parallela standardizzazione delle interfacce ha creato un vero e proprio boom di **"materia prima digitale"** ad elevate prestazioni e a costi particolarmente contenuti sui cui l'artigiano può esercitare le sue attività di adattamento e personalizzazione e quindi "sedurne la forma".

Un'altra interessante analogia tra la cultura artigiana e la pratica informatica è l'attività di **riparazione** (nel gergo informatico manutenzione). In effetti fabbricare e riparare sono un tutt'uno e solo chi li possiede entrambi vede al di là dei componenti di un oggetto e coglie la finalità complessiva e la coerenza di una tecnica. Come dicevano, solo aggiustando si capisce infatti come le cose funzionano intimamente, si svela l'anima degli oggetti.

Oltretutto la crescente sensibilità ambientalista che guarda con preoccupazione gli sprechi ed è consapevole che le risorse del nostro mondo sono finite considera sempre più importante il riciclo e il riutilizzo. Questo tema non è nuovo: l'Ecclesiaste - uno dei testi sapienziali della Bibbia - recita: «Chi demolisce un muro sarà morso dalla serpe» (Qo 10,8). Questa visione ambientalista viene oggi tradotta pari pari nel mondo del software; infatti la manutenzione è particolarmente connaturata con lo sviluppo e si stanno diffondendo sempre di più software "ri-utilizzabili".

Vi sono allora alcuni precetti - che potremmo chiamare il **“Mantra dell’innovazione digitale (per le PMI)”** - che vanno tenuti sempre presenti se si vuole riportare le tecnologie digitali al servizio del tessuto imprenditoriale italiano:

- Riportare la cultura artigiana nel mondo del digitale.
- L’utente deve essere davvero al centro.
- Le interfacce sono un elemento fondativo e non accessorio delle nuove applicazioni digitali.
- È sempre più importante saper “leggere” le dimensioni nascoste dell’utente.
- Open source, ma non troppo - *technology matters!*.
- Prototipare, ma non troppo.
- Partecipazione ma non troppo.
- Il servizio è parte integrante del software e l’assistenza è parte integrante del servizio.

Questi precetti - descritti in dettaglio nel libro - consentono se seguiti di ridurre il danno di alcuni stereotipi consolidati e soprattutto di costruire una strategia allo sviluppo delle nuove soluzioni digitali che sia meno stupefacente e più utile.

Che Fare?

Torniamo al settore artigiano nel suo complesso. Cosa si può fare per invertire la tendenza alla sua marginalizzazione economica, che è comunque in atto da molto tempo a causa della tutt’ora imperante cultura industriale?

Innanzitutto bisogna combattere alcuni radicatissimi pregiudizi, riconducibili ad una fonte molto “autorevole”: la missione del Bauhaus. Scrive infatti Walter Gropius: «la standardizzazione è un omaggio tributato alla qualità».

- PREGIUDIZIO 1: **un lavoro mal fatto è considerato “artigianale”**, poco “industriale” e l’artigiano è viene spesso visto (e spesso lui stesso si racconta) come il garante della tradizione, del **tempo che non passa**, dei saperi vecchi e quindi obsoleti. Anche l’espressione **manierismo pittorico** (e “di maniera”) - dispregiativo che considera il lavoro senza inventiva, solo imitativo - si lega etimologicamente a *manier*, che in francese antico significa “che si fa con le mani” (e quindi senza testa).
- PREGIUDIZIO 2: un **artigiano deve rimanere necessariamente piccolo**. *HERMÈS* nata nel 1837 a Parigi come manifattura di selle e finimenti ha fatturato - nel 2011 - 2,84 miliardi di euro ed ha 6.000 dipendenti nel mondo, di cui 1.500 artigiani. Gli artigiani del cuoio fanno 10 anni di tirocinio. Ogni borsa viene realizzata interamente da un artigiano, che sceglie i tagli della pelle da lavorare, prepara tutti gli elementi che servono alla confezione e quindi procede all’assemblaggio - curato in ogni dettaglio e garantito da una sigla personale che è un marchio di responsabilità. La borsa Birkin richiede da 18 a 25 ore di lavorazione.
- PREGIUDIZIO 3: è un **lavoro faticoso e mal remunerato**; oltretutto ci si dimentica che l’apprendistato ha un contratto retribuito (difficile da reperire in altri settori) e che nel 70% dei casi si trasforma in contratto di assunzione a tempo indeterminato. Un rapporto fatto da UnionCamere e dal Ministero del Lavoro (maggio 2010) afferma che il mondo dell’artigianato, nonostante la crisi, continua a generare posti

di lavoro; e in parte rimangono perfino vacanti (23.470 nel 2009). I settori dove è più difficile assumere sono la falegnameria (60% delle richieste disattese), la carpenteria edile (37%), gli elettricisti (35%).

- **PREGIUDIZIO 4: si continua a osservare il fenomeno artigiano da una prospettiva parziale e spesso errata.** La lettura che Gian Mario Fara e l'antropologo Alberto Sobrero hanno dato in un libro del 1986 (*Cultura e immagine dell'artigianato italiano*, ISPES e Confartigianato, 1986) continua "purtroppo" ad essere valida. Infatti - ancora oggi - le analisi di settore studiano:
 - gli artigiani che "sopravvivono", ma non si studiano e non si prevedono le possibilità nuove dell'artigianato;
 - le tecniche tradizionali, ma si è lontani dal pensare che l'artigianato possa essere anche il centro di innovazione;
 - i modelli culturali del lavoro artigianale, ma non li si innesta nel modello complessivo di trasformazione in atto.

L'obiettivo deve dunque essere la costruzione di una vera e propria **via (italiana) all'innovazione artigiana**; in questo contesto il territorio può giocare un ruolo straordinario, così come lo scambio strutturato di competenze e pratiche con altri settori, come il design o il marketing digitale. È però necessario costruire una nuova visione del mestiere anzi un vero e proprio immaginario della cultura artigiana, che si basi su due capisaldi:

- rispettare e valorizzare la **diversità** (costitutiva e non auto-compiaciuta) e la **piccola di-**

menzione come scelta consapevole (e non a causa di un "voglio ma non posso" o una pigrizia verso la crescita), per puntare a una "crescita non snaturante": ad oggi i prodotti finanziari, le applicazioni informatiche e le metodologie di progettazione sono generalmente strumenti concepiti per le aziende di grandi dimensioni e poi semplificati e "scontati" per renderli accessibili alle piccole aziende;

- **innovare non tanto negli utensili** (che spesso uccidono lo spirito artigiano introducendo produzioni seriali) ma nei metodi di progettazione, nei *concept* di prodotto/servizio, nell'uso di nuovi materiali, nelle interfacce alle nuove macchine utensili robotizzate (la cosiddetta *ars robotica*), in un impiego *smart* delle tecnologie digitali (*CRM*, *eCommerce*, sensoristica *embedded*, ...) nei meccanismi organizzativi ("contratto di rete") nel modo di finanziare e proteggere la crescita, ...

Da questa nuova visione possiamo derivare sette tesi per il rilancio del settore artigiano, una sorta di *Road Map* per creare e innestare nella società italiana una nuova cultura artigiana, ben radicata nel passato ma assolutamente proiettata nel futuro:

- **TESI 1) Investire nella comprensione del consumatore:** bisogna ritornare a osservare il consumatore per comprendere le sue esigenze, i suoi sogni nel cassetto, ma anche i suoi timori e i suoi disagi; solo da una rinata comprensione dei bisogni - espliciti e latenti - del consumatore può ripartire una nuova cultura artigiana.
- **TESI 2) indagare e supportare i meccanismi creativi e il lavoro in rete:** anche l'intuizione

può essere costruita; non è solo il prodotto della casualità (ad esempio la tanto declamata ma poco impiegata *serendipity*), ma anche dall'adozione di metodologie specifiche di idea generation e dal lavoro in squadra. Il dialogo serrato con i clienti e un'analisi anche linguistica delle loro richieste e desideri svela un mondo di potenziale nuovi prodotti. Anche gli strumenti linguistici - ad esempio le metafore, le similitudini - possono dunque diventare veri e propri "attrezzi immaginativi".

- TESI 3) Fare emergere il **ruolo del territorio**, delle sue infrastrutture, della sua dimensione identitaria e delle sue "capacità istituzionali" per rafforzare l'innovazione nel mondo artigiano e costruire "vocazioni territoriali" legate a strumenti e piattaforme che facilitino e concentrino i processi di innovazione. Uno dei compiti delle Istituzioni è fare emergere e rendere utilizzabile la conoscenza tacita dispersa e inglobata nel territorio e aggregarla in concreti supporti al processo di innovazione. Le possibilità sono molteplici: ad esempio tramite centri di competenza (come per esempio sui materiali innovativi) dove è accessibile una conoscenza specifica "allo stato dell'arte" su tematiche di grande attualità e dove questo know how viene "tradotto" nel linguaggio e nelle esigenze del mondo artigiano; oppure tramite luoghi di sperimentazione e test dove si possono conoscere le soluzioni più innovative e sperimentarle direttamente; oppure ancora luoghi di supporto alla progettazione e prototipizzazione di manufatti con alto contenuto tecnologico.
- TESI 4) **fare emergere le diverse anime dell'innovazione del mondo artigiano** (e

quindi le nuove "tipologie di artigiani") - anche quelle tecnologiche, legate al design o ai "nuovi servizi" - per contrastare lo stereotipo che il mondo artigiano si identifica solo con la tradizione e la sua è una innovazione "senza ricerca". Bisogna puntare sulla formazione evoluta (design, marketing, business planning, cultura digitale, internazionalizzazione, ...) e dimostrare con i fatti che innovazione e mondo artigiano non sono in contrapposizione; che il rapporto con la tradizione è più uno spunto che un vincolo; che l'"innovazione senza ricerca" è più un modo di dire che non il modo per caratterizzare l'innovazione artigiana. Le nuove metodologie di progettazione originate dal design, le tecnologie digitali sempre più pervasive e facili da utilizzare, le nuove frontiere dei materiali che rendono possibili prestazioni un tempo solo sognate sono esempi di aree di innovazione con cui l'artigiano deve avere "intimità".

- TESI 5) Fare **una grande campagna pubblicitaria sui mestieri artigiani che punti ai giovani e giovanissimi** e che sia **cross-mediale** e soprattutto **mitopoietica** - ad esempio in analogia a quelle fatte da Louis Vuitton - per ri-costruire non solo una cultura ma un vero e proprio immaginario dove - soprattutto i giovani - possano identificarsi. l'importanza (e bellezza) del mestiere del (neo)artigiano deve infatti diventare la materializzazione dei desideri dei nostri figli e non un atto di pietà verso i nostri genitori.
- TESI 6) Collegare maggiormente **l'artigianato con il turismo**, mettendo a sistema e strutturando le molteplici relazioni fra questi due mondi: ad esempio il rapporto delle botteghe

artigiane con i centri storici, i circuiti turistici che uniscono prodotti artigiani con le fonti (artistiche) di ispirazione, ...

- TESI 7) **Utilizzare maggiormente la domanda pubblica come motore per l'innovazione.** Questa riflessione è diventata recentemente una raccomandazione della Commissione Europea e si basa sul fatto che la domanda pubblica europea rappresenta una quota significativa dell'acquisto complessivo di beni e servizi. Oggi questa domanda è prevalentemente orientata dal criterio di acquisto che - a parità di prestazione - privilegia il prezzo più basso. Se una piccola parte di questa domanda fosse orientata all'acquisto di prestazioni che privilegiano il contenuto innovativo, ciò sarebbe un straordinario motore di innovazione forzando le aziende. Questo approccio - che in Europa viene chiamato *Pre-commercial Procurement* - naturalmente aumenta la complessità degli appalti e richiede capacità pubbliche sofisticate nel valutare i servizi erogati, ma è sicuramente una grande opportunità.

Tre opportunità per rilanciare la crescita del mondo artigiano

La rilevanza e attualità del tema della crescita non richiede spiegazioni - soprattutto in questo periodo; come pure l'esigenza di trovare nuove forme di aiuto alle imprese, vista la quasi totale assenza di ricette autentiche e sostanziali che affrontino concretamente e diffusamente gli elementi di maggiore fragilità del tessuto produttivo italiano e non si limitino a continuare a creare sussidi o gonfiare artificialmente la domanda. Partendo dalla *Road Map* sopra brevemente tratteggiata vengono di seguito identificate tre

iniziative strategiche che possono (anzi dovrebbero) essere lanciate nel breve per ridare centralità al settore artigiano. Le iniziative in questione sono:

- Costruzione - insieme al mondo del commercio e del turismo - di una **visione italiana delle Smart Cities** e rappresentazione di una visione "operativa" di centro urbano che unisca il concetto di Distretto dell'artigianato, con quello di Centro Commerciale Naturale e diventi l'anima viva e pulsante dei centri storici e dei luoghi caratterizzati da attrattori culturali-turistici. In questo ambito **Rete Imprese Italia** può giocare un ruolo propulsivo straordinario.
- Costituzione di un **Centro nazionale per il trasferimento di buone pratiche e di soluzioni tecnologiche** adattate (sia come soluzione sia come linguaggio) al contesto specifico delle aziende artigiane (design, nuovi materiali, soluzioni digitali per le PMI,...).
- Lancio sul territorio di alcuni **progetti pilota sul digital marketing e l'eCommerce** (con un focus prioritario sull'internazionalizzazione) pensati appositamente per il mondo artigiano e le sue specificità, che consentano - nel contempo - di sperimentare il sul campo e in modo innovativo strumenti come il contratto di rete.

Queste iniziative vanno nella direzione richiesta a piena voce dalle aziende. Infatti i segnali raccolti da Unioncamere dal mondo delle imprese sollecitano cambiamenti di tipo strutturale non solo nell'economia, ma nell'intera società. Questi progetti fanno inoltre emergere nuovi modelli organizzativi e nuovi mediatori utili al delicato processo di supporto all'innovazione per il mondo artigiano. Sono quindi l'occasione per creare nuove modalità di (ri)organizzazione

del sistema pubblico a sostegno del mondo delle imprese e sono totalmente coerenti con le priorità che il mondo camerale si è dato in questa delicata fase dell'economia: supportano infatti sia il consolidamento e l'irrobustimento delle imprese sia la loro internazionalizzazione.

Visione Italiana delle Smart Cities

Le *Smart Cities* sono una grande occasione (anche) per l'Italia. Il tema va però affrontate nel modo giusto e non semplicemente imitando "buone pratiche" straniere o cogliendone solo l'approccio tecnologico. L'approccio, infatti:

- **non deve essere una pallida imitazione dei modelli americani** che partono da una visione distopica del vivere urbano (caos diffuso, insicurezza sociale, problemi di energia e inquinamento,...) e danno alle tecnologie digitali un potere quasi magico. Oltretutto il pensiero apocalittico che queste visioni sottendono è poco efficace dal punto di vista comunicativo e introduce anche "interferenze di mercato", creando la categoria dei "fornitori/salvatori"
- **non deve neanche essere una semplice risposta ai bandi europei** per racimolare le sempre più esigue risorse finanziarie pubbliche a disposizione per l'innovazione. Ma piuttosto l'occasione per riflettere a fondo sul futuro delle nostre città, riunendo attorno a tavoli progettuali i principali attori (non solo decisori e fornitori) per cogliere a pieno le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie ma in piena armonia con la storia, le tradizioni e le vocazioni delle nostre città, diverse - non semplicemente più piccole - rispetto alle megalopoli che stanno spuntando come funghi da oriente a occidente.

Le città italiane sono diverse e non solo per le piccole dimensioni; l'aspetto forse più caratterizzante le città italiane è infatti il loro cuore antico, il centro storico e il patrimonio culturale diffuso: più che un limite verso la loro modernizzazione, questa caratteristica è invece una straordinaria occasione per una forte caratterizzazione identitaria e può (anzi deve) diventare il laboratorio a cielo aperto dove sperimentare le tecnologie e le soluzioni più avanzate. E questi centri storici non sono musei per i turisti, ma pezzi vivi di città e ciò grazie alla convivenza fra patrimonio culturale, realtà artigiane e piccolo commercio al dettaglio, il tutto integrato in un unicum coerente che caratterizza le città italiane. Infatti la tipicità di una città italiana unisce il patrimonio culturale al fatto di essere organizzati attorno alle piazze, di avere una forte dimensione turistica e una diffusione della cultura imprenditoriale artigiana e del commercio.

Queste specificità richiedono risposte progettuali differenziate: non solo efficienza energetica, dunque, né solo riduzione dell'inquinamento, controllo della sicurezza o mobilità sostenibile, ma anche valorizzazione dei centri storici, creazioni di strade o centri naturali del commercio, introduzione di nuove soluzioni di welfare, realizzazione di distretti - o "case" - dell'artigianato.

E l'identità di una città va tutelata e rafforzata e ciò è importante per molti motivi: uno per tutti il fatto che oggi le città competono oramai fra di loro per molte cose: per accedere alle risorse finanziarie comunitarie, per attrarre i talenti, per venir visitate dai turisti. E la presenza di una forte realtà artigiana è una delle componenti più forti nel caratterizzare l'identità di una città.

Dobbiamo infine ricordarci che troppo spesso la città che viene letta dall'approccio *Smart Cities*

è esclusivamente la “città che consuma” e la “città da amministrare” (ed è questo il motivo per cui quasi sempre è solo il Sindaco che viene visto come il riferimento naturale per le riflessioni sulle Smart Cities, mentre le aziende si limitano a proporsi come fornitrici di soluzioni “smart” e non come utilizzatrici di tali soluzioni). Ma esiste una terza dimensione - sempre più importante - ed è la **“città che produce”**, legata all'emergenza potente dell'economia dei servizi - che vale quasi il 70% del PIL - e a una nuova stagione della cultura artigiana (rapporti artigianato e design, artigiani del digitale, contratti di rete, ...), che trasformano la città nel cuore della nuova economia.

È in questo contesto che **Rete Imprese Italia** può giocare un ruolo straordinario; la città che produce è infatti rappresentata dal mondo artigiano e dal mondo dei servizi (in primis il commercio); chi dunque meglio di lei può diventare attore protagonista di questa nuova stagione progettuale urbana. Anche il mondo delle start-up è un fenomeno sostanzialmente urbano e molte delle nuove imprese nascono per sperimentare nuove forme di commercio e di servizio, o l'offerta di nuovi prodotti di matrice neo artigiana.

La recente pubblicazione di INDIS (L'Istituto Nazionale Distribuzione e Servizi di UnionCamere) - *CITTÀ & IMPRESE. Città smart, sostenibili e inclusive per valorizzare l'imprenditoria* - mette in luce la nascente progettualità delle Camere di Commercio nel settore Smart Cities e ribadisce la rilevanza del tema dei Distretti del commercio - nella loro accezione più ampia - e delle grandi innovazioni che queste realtà possono generare sul territorio urbano.

Centro nazionale per il trasferimento di buone pratiche

L'obiettivo di questa iniziativa è la costituzione di Centro nazionale per il trasferimento di buone pratiche verso il mondo artigiano. Il focus non è solo l'innovazione tecnologica, ma anche quella di processo, l'uso strategico del design, la sperimentazione dei nuovi materiali, ... Chiameremo questa realtà **Centro Sviluppo Opportunità (CSO)** per sottolineare che l'obiettivo vero del trasferimento non è una specifica tecnologia ma un'opportunità di business che può essere colta grazie a quella tecnologia.

Il centro deve essere nazionale - vista la qualità delle risorse (pregiate e scarse) - che devono essere utilizzate. Naturalmente dovrà generare terminali e sensori sul territorio.

Come noto, il processo di trasferimento tecnologico - seppur essenziale per rafforzare il tessuto produttivo (soprattutto in temi di crisi e di trasformazione della domanda) - non è mai stato particolarmente efficace. Le motivazioni sono molte, tra cui:

- il sistema pubblico di ricerca ed il sistema degli “intermediari” (innovation center, parchi scientifici, ma anche Camere di Commercio) manifestano una evidente difficoltà nel raggiungere le imprese per aiutarle a sviluppare un maggior grado di innovazione;
- la comunicazione tra imprese e centri di ricerca è palesemente difficile per una asimmetria di linguaggi e focus: i centri di ricerca ed il mondo della ricerca in genere fanno riferimento a opportunità tecnologiche, le imprese sono interessate a opportunità di business; la diversità dei linguaggi genera scarsa comprensione reciproca ed incomunicabilità;
- il risultato è la distanza e diffidenza tra imprese

e mondo della ricerca e tra imprese e intermediari di innovazione, e la difficoltà a far giungere alle imprese informazioni e stimoli ad intraprendere percorsi di cambiamento e rinnovamento del modello di business;

- in aggiunta a tutto ciò una ulteriore difficoltà è data dall'elevato numero di imprese presenti in Italia, e dalla loro micro o piccola dimensione, che rende altamente problematiche e onerose le azioni di stimolo, ideate dagli organismi intermediari, che riescono a raggiungere solo un modesto numero di soggetti.

Si deve pertanto partire dagli errori fatti e costruire dei nuovi mediatori dell'innovazione. Per fare questo bisogna partire da alcune premesse metodologiche:

- l'innovazione non va "trasferita" ma **co-municata e con-divisa**;
- bisogna orientare **l'attività verso la raccolta e la diffusione di opportunità di innovazione con impatto sul business**, focalizzando lo sforzo sull'efficacia della comunicazione per stimolare l'interesse e il follow-up con prodotti editoriali diversificati in funzione delle caratteristiche delle imprese destinatarie;
- vanno progettate e sviluppate **modalità standardizzate** per la diffusione delle opportunità di innovazione al più vasto pubblico di imprese possibile;
- vanno sperimentare modalità e processi di servizio in grado di **ridurre l'impatto organizzativo ed economico di azioni diffuse e capillari sulle imprese**, rispetto al tradizionale approccio *one-to-one*, aumentando al tempo stesso la capacità di *reach* del sistema. Van-

no quindi utilizzate in maniera diffusa logiche e strumenti di Rete per alimentare il sistema attraverso una pluralità di fonti.

In sintesi il CSO gestisce tre attività principali: raccogliere e organizzare le fonti di informazione rilevanti (novità tecnologiche, applicazioni di successo,); valorizzare le informazioni per gli artigiani adattandole al loro "linguaggio" e contestualizzandole al loro business (non si parla di sensori e tag Rfid ma di una nuova soluzione per la tracciabilità degli alimenti che consente notevoli risparmi); trasmettere e/o rendere accessibili queste informazioni secondo diverse modalità (digitali, momenti formativi, help desk,).

Questo richiede che il CSO venga organizzato tramite alcuni processi chiave come per esempio l'*Infosourcing* e il *Knowledge Building*; molto importante sono anche le modalità di *Packaging & Delivery* delle informazioni e - naturalmente - il follow-up verso gli artigiani per verificare come queste informazioni hanno davvero consentito l'irrobustimento competitivo (adozione di una nuova tecnologia, modifica di un processo, lancio di un prodotto, ...).

Progetti pilota sul digital marketing e l'eCommerce

Un ultimo tema oggi particolarmente rilevante è l'esigenza di aumentare significativamente le vendite delle PMI e degli artigiani anche al di fuori dei territori già presidiati (e soprattutto all'estero) e utilizzando nuovi canali rispetto a quelli più tradizionali. E ciò è ancora più cruciale oggi per dare concretezza e continuità a percorsi di irrobustimento - anche in logica di rete - imprescindibili per competere nell'attuale contesto economico.

L'e-commerce in Italia incide per il 5% sul fatturato delle aziende (circa 8 miliardi di euro), ben al di

sotto della media europea posizionata sul 14%. Solo il 4% delle aziende fa attività di e-commerce e nelle PMI questo numero si riduce ulteriormente.

Tra le molte spiegazioni di questa realtà, non sempre emerge chiaramente come la perdurante bassa penetrazione dell'e-Commerce fra le piccole e piccolissime imprese possa essere attribuita - almeno in parte - ad un vero e proprio "fallimento di mercato", cioè all'incapacità da parte dei fornitori di servizi e infrastrutture per l'e-commerce di offrire soluzioni efficaci ed adeguate per questo target.

La configurazione di un'offerta di servizi e infrastrutture di e-commerce per le piccole imprese deve infatti tenere conto di due elementi di grande importanza: **L'e-commerce non è un tema esclusivamente "digitale"**, e non consiste solo nell'aprire una "vetrina su Internet". Il sito web corredato delle funzionalità per 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 e-commerce vi sono per esempio: la strategia di marketing, per stabilire quale prodotto vendere (dipendente dal prezzo, dal materiale adottato e dal peso, dalla facilità di consegna,...), con quali eventuali modifiche (standard o personalizzato "on-demand", ...) e a quale target; le soluzioni e modalità di packaging (soprattutto per prodotti venduti in *bundling* con altri) e di etichettatura; la gestione magazzino e tutta l'attività logistica, le strategie più opportune (in funzione del tipo di prodotto e del target scelto) di marketing digitale (virale, social media, *keywording*, ...), il post-vendita con in particolare la gestione delle lamentele e soprattutto dei resi (che nell'e-commerce non diventa più un'attività residuale da minimizzare, ma un aspetto centrale e permanen-

te da "efficientare"); la dimensione linguistica (scrivere e rispondere - per mail o tramite call center - nella lingua del mercato di sbocco), i sistemi di pagamento e infine la relativa rendicontazione (per tipo di prodotto, di mercato, di segmento di clientela,...).

Una delle barriere che limitano l'adozione dell'e-commerce tra le piccole imprese non è il costo elevato del sistema digitale ma la non comprensione e timore per un nuovo modo di vendere e gestire il flusso delle merci e delle informazioni, che genera spesso timori e sensazioni di inadeguatezza.

Le piccole imprese non possono affrontare il mercato digitale gestendo direttamente loro la vetrina digitale. Solo una piccola minoranza è in grado di farlo, la stragrande maggioranza non è in grado oggi di comprendere e seguire le evoluzioni del mercato digitale (aspetti tecnologici, evoluzione del ruolo dei social media, evoluzione delle interfacce, ecc). Questo target deve dunque essere affrontato con delle strutture ad hoc - che potremmo chiamare "**Agenzie per il Commercio elettronico**" - che si occupano per conto delle 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 e i processi di

decisione e di acquisto.

Queste Agenzie devono essere territorializzate - il loro raggio di azione potrebbe essere addirittura a livello di Provincia - per gestire con facilità ed efficienza il flusso delle merci delle aziende che hanno deciso di fare eCommerce (mentre gli acquirenti possono essere dovunque nel mondo servizi come TNT o DHL possono raggiungerli). Mentre ciò che le aziende devono imparare è una nuova "sensibilità al consumatore digitale" che le aiuti a tarare i loro prodotti e costruire le argomentazioni (e strategie commerciali) più efficaci per innescare la decisione d'acquisto negli ambienti virtuali, che verranno poi adeguatamente tradotte e implementate per il mercato digitale da queste Agenzie.

Una incoraggiante conferma del fatto che queste riflessioni incominciano a prendere piede viene dal successo che stanno riscuotendo le iniziative di alcuni raggruppamenti di imprese nell'intraprendere una strada comune di realizzazione dell'e-commerce. Un recente articolo del Sole 24 Ore sottolineava come «in Italia si sta assistendo alla nascita dei primi distretti di e-commerce [...] le PMI stanno capendo di avere bisogno di alleanze o di usare servizi consortili per tenere bassi i costi associati all'e-commerce, soprattutto quelli della logistica e della creazione/gestione del sito. Un altro obiettivo è agevolare i sistemi di pagamento per le aziende che vogliono vendere a clienti esteri». A questo si unisce anche l'esigenza - sempre più sentita soprattutto fra le piccole e piccolissime aziende - di accedere con maggiore facilità alle risorse pregiate del marketing digitale e della gestione dei social media.

Tutto ciò sta portando attenzione anche verso i nuovi contratti di rete che potrebbero facilitare questi processi aggregativi, sia nell'unire aziende venditrici

sia nel costruire le Agenzie di cui parlavamo poc'anzi.

Queste iniziative, ormai sempre più considerate come il vero motore di sviluppo dell'e-commerce in Italia, sono frutto di sforzi straordinari di imprese fortemente motivate, che "personalizzano" - o ridefiniscono completamente - una offerta standard di prodotti/servizi di e-commerce, pensata per l'azienda singola, adattandola alle esigenze ed ai meccanismi di funzionamento delle aggregazioni di impresa.