

EntER

Centre for research on Entrepreneurship and Entrepreneurs

ENTER WORKING PAPERS SERIES

**Cultura artigiana e metodologie del design:
nuovi strumenti per la competitività nel settore ICT**

Andrea Granelli

WP No. 3

Gennaio 2011

EntER - Centre for research on Entrepreneurship and Entrepreneurs
Università Bocconi, via Röntgen 1, 20136 Milano, Italy
<http://www.enter.unibocconi.it/>

Le opinioni espresso in questo working paper sono quelle degli autori e non quelle del Centro di ricerca EntER
© Copyright riservato agli autori

Cultura artigiana e metodologie del design: nuovi strumenti per la competitività nel settore ICT

Andrea Granelli
Kanso.it
Presidente
Via G.G. Belli, 39
00193 – Roma
Italy
andrea.granelli@kanso.it

Abstract

Cultura artigiana, progettazione e ICT formano un binomio apparentemente contraddittorio, che può però diventare – almeno in Italia – un formidabile motore di innovazione. Questa “ricetta” può essere particolarmente efficace in Paesi come l’Italia, dove la cultura artigiana è ovunque e dove tutti i processi per diffondere in maniera sistematica il digitale fra le piccole e piccolissime imprese continuano a sortire risultati modesti.

Keywords

ICT, artigianalità, artigiani, cultura artigiana, innovazione

JEL code

L26, O25, O33

1. Il problema

*Ogni Paese esprime un pensiero economico
che ha una sua propria inconfondibile
impronta ... che dipende dalle condizioni
naturali del luogo, oltre che dalla sua
collocazione nel 'concerto dei popoli'*

Giacomo Becattini

C'è un tema che oggi non può più essere ignorato in nessuna analisi seria della “rivoluzione” digitale in Italia: il bassissimo livello di adozione delle tecnologie ICT presso le piccole e piccolissime imprese. Secondo una recente analisi fatta da Kanso su dati Istat e Between (anno di riferimento 2008) solo il 31% delle piccole imprese (da 1 a 9 addetti) ha infatti un sito Web. Per capirne le cause perduranti, bisogna analizzare il fenomeno del digitale da una diversa angolazione per mettersi al riparo dalle “false letture” (che diventano spesso tenaci stereotipi) che hanno accompagnato – anzi continuano ad accompagnare (soprattutto sui media) – il suo racconto e di conseguenza a orientare le ricette proposte per la risoluzione delle sue dimensioni più problematiche.

Poiché il software è sempre più un condizionatore culturale e non solo procedurale (le opzioni di *default*, il concetto di “errore” come devianza dalla norma procedurale, la flessibilità predefinita a tavolino, ...), l'assenza di una cultura digitale autenticamente “italiana” sfavorisce la diffusione di “buone pratiche” nate dai contesti produttivi che ci sono tipici. E la cultura 2.0 – che sembrerebbe dare pienezza di potere all'utente e quindi consentire la costruzione di “sottoculture” – rischia di diventare uno specchio per le allodole in quanto certamente aumenta la sensazione di indipendenza all'interno di un sistema che però è completamente pre-vedibile (e pro-gettato): un sistema cioè interattivo spacciato per interagente, che oltretutto si auto rinforza con i comportamenti simili – allo stesso modo in cui il motore di Google propone i risultati delle ricerche privilegiando non il *match* più corretto ma il sito visto da più persone.

D'altra parte la tecnologia va sempre più frequentemente molto “al di là della tecnologia stessa” nel suo potere condizionante e ha anche dei lati “oscuri” che vanno compresi e gestiti e non semplicemente ignorati. Pur essendo un appassionato delle nuove tecnologie, mi trovo sempre più frequentemente nella posizione paradossale di dover mettere in guardia dai lati oscuri (normalizzazione culturale, omogeneizzazione procedurale, *information anxiety*, oblio digitale, illusione di globalizzazione, ...) per combattere un neopositivismo dilagante che diventa sempre più riduzionista e acritico e soprattutto banalizza la realtà.

Anche il concetto di terziarizzazione dell'economia non significa dire che sta scomparendo la dimensione fisica della produzione, ma semplicemente che il digitale è sempre più importante e interagisce con la dimensione fisica, si interconnette, si ridefinisce. In questo dialogo le due dimensioni non si limitano a giustapporsi e a complementarsi, ma si avvicinano e si modificano reciprocamente: la materia cerca leggerezza e significati e il virtuale corporeità e concretezza.

Per questi motivi una comprensione non superficiale del digitale rifugge ogni schematismo. Quello che emerge è che il fenomeno del digitale è molto più articolato e incompreso di quanto non si pensi e i suoi confini non coincidono con quanto misurato dalla ricerche di mercato o definito dalle associazioni di categoria; questa “imprecisione” di perimetro rischia di non far cogliere ai decisori e agli operatori del settore tutte le dinamiche competitive e di ridurre quindi l'efficacia delle azioni di sistema (sia quelle per proteggere il mercato sia quelle per irrobustirlo e dargli una prospettiva più internazionale).

Infatti la drammaticamente insufficiente penetrazione del digitale nelle piccole e medie imprese italiane e fra i professionisti è in larga parte responsabilità di come le Istituzioni hanno orientato la competizione (sulle infrastrutture e non sui servizi) e su come i fornitori di soluzioni ICT – soprattutto i grandi operatori – (non) ascoltano i clienti, strutturano l'offerta e organizzano le modalità di commercializzazione, supporto e assistenza.

Oltretutto spesso ci si dimentica che l'adozione del digitale da parte delle piccole imprese (manifatturiere, artigiane, agricole, ...) “cambia la testa” e soprattutto il ritmo di lavoro di queste imprese: se l'introduzione del digitale non viene pianificata opportunamente e preparata culturalmente, il suo successo – spesso

improvviso – può facilmente trasformarsi in un fattore ipercritico e motivo potenziale di rigetto. Ciò capita spesso con l'introduzione dell'e-commerce presso artigiani e agricoltori (“mi sono arrivati troppi ordini e non sono in grado di gestirli – né so come fare”).

Nonostante sia assodata l'importanza degli investimenti in ICT, il loro ritorno economico continua ad essere intrinsecamente "sfuggente" ed è difficile identificare con oggettività buone pratiche nella utilizzazione di soluzioni ICT. I motivi sono molti, tra cui è utile ricordare che:

- non si è mai placato l'annoso dibattito per stabilire perché a fronte di ingenti investimenti in IT delle aziende di un certo settore, non cresce la sua produttività;
- la numerosità dei profeti dell'ICT – ognuno con la sua ricetta – ha moltiplicato le “eresie informatiche” che indicano come creare vantaggi competitivi (e il fenomeno è cresciuto ancora di più con il “fai-da-te 2.0”), rendendo difficile la condivisione sul mercato (e soprattutto tra le banche che devono finanziare tali progetti) di un percorso “certo” di innovazione, come per esempio è capitato nel caso dell'energie rinnovabili;
- il vorticoso tasso di innovazione nell'ICT ha ristretto la durata dei benefici di una specifica innovazione trasformando i capex in opex. Questo vale non solo per la parte immateriale, ma anche per quella materiale (l'hardware) che normalmente contribuisce ad assicurare la “bancabilità” di un progetto ICT;
- il positivismo strisciante che ha caratterizzato il discorso sull'ICT ha insistito eccessivamente sui lati positivi, tralasciando di parlare di quelli negativi. I nodi stanno però venendo al pettine e ciò rischia di essere una doccia fredda per molti.

2. Il contesto

Il mestiere dell'artigiano sta riacquisendo – nel pensiero contemporaneo – una nuova centralità. Le motivazioni sono molte e certamente legate alla numerosità degli artigiani e alla loro “tenuta” economica (ogni tanto qualche giornalista ne predice la scomparsa nell'immediato futuro). Anche la recente approvazione a livello europeo del cosiddetto *Small Business Act* – che dà priorità alla “piccole imprese” nella politica economica europea – ribadisce questa loro centralità.

Ma forse la motivazione più profonda è il suo essere non solo “pre-industriale” ma soprattutto e intimamente “post-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». Così nel lontano 1986 Claude Lévi-Strauss denunciava la deriva del lavoro industriale. L'artigiano – caratterizzabile in prima istanza con il lavoro manuale – usa infatti 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.

Il suo fine 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*» usava affermare il famoso pubblicitario americano Jay Chiat.

Ma anche il ritorno della centralità del territorio nella produzione di ricchezza e nella creazione di vantaggi competitivi (e cioè sostenibili nel tempo) gioca un ruolo importante nella rinnovata attenzione per il mondo artigiano. Non il territorio in senso generico ma quello caratterizzato da specificità e unicità (legate dunque 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; e quindi le città d'arte. Oltretutto nelle città vive ormai il 50 per cento della popolazione mondiale. Si prevede che nel 2030 tale quota salirà al 75 per cento. Infine nei centri urbani – che occupano poco più del 2 per cento della superficie terrestre – viene consumato circa il 90 per cento delle risorse prodotte nel mondo, ma viene anche prodotto anche più del 50 per cento del Prodotto Interno Lordo mondiale, che cresce ulteriormente nel caso dei Paesi più sviluppati. Ed è questa dimensione della città produttiva che vede nel mestiere dell'artigiano uno degli esponenti più tipici.

In questo contesto l'innovazione per il settore artigiano diventa un imperativo categorico, soprattutto in tempi di crisi dove si devono cercare nuovi mercati o modi diversi per soddisfare le esigenze degli stessi

clienti. Purtroppo la parola “innovazione” è di moda e il suo significato è stato consumato dal troppo utilizzo, svuotato dal suo senso profondo. Spesso è scandito da stereotipi come “bisogna essere grandi per innovare”, oppure che l’artigiano “si occupa solo di tradizione”, o che la sua innovazione è orgogliosamente “senza ricerca”. Questi luoghi comuni vanno eliminati e sostituiti con una via “artigiana” all’innovazione che capace di adattarsi al contesto italiano.

Questa “via” deve dare indicazioni di intervento, priorità su cui concentrare gli sforzi e il suo fondamento parte dalla cultura artigiana legata ai luoghi, intrinsecamente ecologica, “ossessionata” dalla personalizzazione e dalla caratterizzazione identitaria che deriva dalla tradizione ma dialoga con le nuove tecnologie e le nuove metodologie di progettazione.

L’artigiano sta oggi rivedendo il suo rapporto con la tradizione e l’innovazione. Egli è – soprattutto nel caso dell’artigianato artistico – certamente il depositario di una tradizione, ma il suo mestiere nasce con una novità tecnica – l’utensile – ed è intrinsecamente creativo: trasformare la materia inerte in un artefatto, utile, bello e dai significati profondi. Inoltre l’utensile non viene accettato come è, ma spesso è modificato e migliorato. L’artigiano rivede il processo, lo concettualizza e cerca di migliorarlo. Spesso egli sperimenta nuovi materiali, li domina e li riconfigura facendoli diventare oggetti quotidiani ma dalla significativa dimensione estetica ed affettiva. Egli “gioca” pertanto non solo con la dimensione fisica ma anche con quella simbolica.

D’altra parte la “maestria” non dipende solo dalla manualità ma richiede molta conoscenza (oltre a molto allenamento); è quindi intimamente *knowledge intensive* e – se misurassimo l’attività neuronale legata al lavoro di un artigiano – si evidenzerebbe un grande flusso informativo. Questa conoscenza è però spesso tacita – e cioè non facilmente codificabile – e per questo da molti non considerata vera conoscenza. Comunque sia, anche in italiano “afferrare una cosa” indica sia la presa della mano che la comprensione del cervello. Anche per questo motivo oggi la cultura artigiana si espande nelle frontiere dell’immateriale, fatto che può sembrare in prima battuta quasi contraddittorio.

A ben guardare, nella bottega artigiana si sono sempre fuse produzione, ricerca e formazione. Il suo 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.

Infatti l’innovazione non va “trasferita” ma “co-municata” e “con-divisa” e per rafforzare questo processo al di fuori della bottega, vanno creati dei servizi permanenti di tipo “*infomediary*” che orientino la propria 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. Quindi meno trasferimento monodirezionale di tecnologie e più *coaching* e co-struzione di opportunità di business grazie alle nuove tecnologie.

3. Alcune proposte

Quello che serve è una nuova formazione (meno alfabetizzazione e più accompagnamento) e una diversa forma di prossimità (non solo fisica ma soprattutto legata all’empatia e all’“intimità”) fra utente e progettista. Ma servono soprattutto nuove interfacce (e più in generale la cultura e i metodi del design applicati al digitale), spesso snobbate dalla cultura ingegneristica che le considera dei banali – anche se necessari – “pulsanti” che permettono semplicemente di attivare quello che è invece il vero cuore del sistema: l’Algoritmo, la Procedura.

Se analizziamo in dettaglio le fasi di concepimento, progettazione e gestione delle soluzioni digitali, appare evidente che il progettista deve sempre più frequentemente mettere insieme in maniera armonica (e idealmente unica) molti ingredienti tecnologici: dispositivi, sensori, algoritmi, contenuti e interfacce. Sviluppare il sistema informatico di un’azienda o di una istituzione non è quindi 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.

Il rapporto del progettista con la diversità che ogni azienda rappresenta deve dunque essere di comprensione: la diversità è cioè 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. In questo assemblaggio l'azione del progettista digitale è quindi più simile a quella di un artigiano che non a quella di un operaio in catena di montaggio. Il tema non è quindi aumentare la produttività dei programmatori o creare metodologie iper-strutturate che riducano al minimo i gradi di libertà (spesso ritenuti "errori") del progettista per impedire variazioni sul tema. Ma piuttosto adattare la tecnologia al contesto (non solo operativo ma anche culturale), "sedurre la forma" per usare una bella espressione coniata da Lèvi Strauss nel descrivere il mestiere artigiano.

La "materia prima digitale" – l'ingrediente primo di un "artigiano del digitale" – è sempre più accessibile e diffusa: il movimento dell'*open source* e la parallela standardizzazione delle interfacce hanno infatti creato un vero e proprio boom di "digitale grezzo" ad elevate prestazioni e a costi particolarmente contenuti sui cui l'artigiano può esercitare le sue attività di adattamento e personalizzazione e quindi "sedurre la forma".¹

Nel *se-durre* (che non vuol dire semplicemente *con-durre* verso una direzione prestabilita, ma avvicinare a sé, a uno specifico contesto) sta il segreto dell'artigianato digitale. La materia digitale non è inerte ma anzi è quasi magica e – come noto – può vivere di vita propria e andare spesso verso direzioni non previste (né volute) dai suoi progettisti. Pertanto l'artigiano del "digitale" deve non solo sedurre ma talvolta addirittura "sedare" le infinite potenzialità della materia digitale e applicarle a un contesto sempre diverso e sempre cangiante, ma con molti elementi ricorrenti e persistenti.

I punti di contatto con la cultura artigiana sono quindi molti. Un altro esempio è la manutenzione – riparazione nel linguaggio artigiano – aspetto strutturale e non accidentale delle applicazioni software (a partire dalla sua incidenza nei costi complessivi del progetto). E allora si comprende come questo binomio apparentemente contraddittorio "artigiano" e "cultura digitale" è invece un motore che genera innovazione e come la cultura artigiana non sia un retaggio del passato ma uno strumento anche per plasmare il futuro. E poiché il tessuto imprenditoriale italiano è imbevuto di cultura artigiana, questa è certamente una ottima notizia per l'Italia. E infatti nel nostro Paese vi sono casi estremamente innovativi (e poco conosciuti) anche nel modo di lavorare e innovare nel digitale (di fatto riconducibili alla cultura artigiana e al loro dialogare permanente con le medie imprese eccellenti del Made-in-Italy) che suggeriscono di ipotizzare una vera e propria "via italiana al digitale"

D'altra parte questa dimensione del digitale, questa sua vicinanza al design più che all'ingegneria era già nota in Olivetti dove era diventata una pietra angolare dell'azienda. L'aver richiamato grandi designer come Sottsass, Bellini e Nizzoli a lavorare per Olivetti non era né artificio comunicativo né estetismo decadente, ma vera e propria "strategia di business" che puntava a creare prodotti non solo distintivi e belli, ma anche facili da usare e intuitivi. Ad esempio Sottsass, chiamato a rendere "più comprensibili" i rivoluzionari prodotti tecnologici della Olivetti, affermò: «si deve trovare una nuova forma che, per sua natura, sia più simbolica e meno descrittiva». I risultati di questa strategia si videro subito: nel 1954, infatti, la Olivetti vinse il premio del design "Compasso d'oro" con la macchina da scrivere portatile Lettera 22 progettata da Nizzoli.

È quindi necessario (ri)dare centralità "digitale" ai professionisti e ai creativi, alle piccole e medie imprese, per troppo tempo incomprese, indifese e non rappresentative in quanto non (ben) rappresentate.

Per fare ciò vanno identificate ricette concrete e coerenti per un rafforzamento del settore e un suo rilancio. Il panorama delle proposte è però davvero desolante. Tra le tante cause, una è certamente il fatto che le proposte di policy vengono alimentate da un imperante positivismo tecnologico, se non addirittura dalla difesa strumentale di interessi particolari. Le richieste che più frequentemente vengono comunicate sono: estensione della larga banda a tutto il Paese, rottamazione dei PC, incentivi per l'acquisto del decoder della TV digitale terrestre o – *dulcis in fundo* – "consegna" a Internet del Premio Nobel per la pace.

Forse questa ultima proposta merita un'analisi più attenta, non per la sua "pericolosità" ma per la sua emblematicità. Recentemente "svelata" nelle sue finalità commerciali anche da chi la appoggiava (si può vedere ad esempio il lucido e ben informato articolo La verità su Wired e la campagna "Internet for Peace" pubblicato a ottobre su www.ninjamarketing.it), rimane un caso interessante di studio per la sociologia dei new media.

¹ Cfr. A. Granelli (2010) *Artigiani del digitale. Come creare valore con le nuove tecnologie*, Bologna, Luca Sossella Editore.

Il livello manipolatorio e “intorpidente” della proposta non richiede commenti. Oltretutto quali sarebbero poi le conseguenze del Nobel ? Che tutti gli utilizzatori della Rete diventerebbero “d’ufficio” peace-keeper ? Questa mitopoiesi fatta a tavolino che trasforma una tecnologia nata con fini (e soldi) militari in Nobel per la pace è effettivamente straordinaria e sostanzia il famoso detto latino: «*si vis pace para bellum*». Anche le armi dei soldati dell'ONU sono infatti considerate strumenti di pace che hanno salvato moltissime vite umane, ma a nessuno verrebbe in mente di candidarle al Nobel. Dimenticare quanti risparmiatori hanno lasciato la penna in borsa durante la bolla di Internet, regalando i loro soldi a pochi cinici individui, oppure la velocità con cui la Rete sta creando dei moloch il cui potere va molto al di là del già problematico monopolio, oppure ancora il fatto che la Rete si è rivelata utilissima anche per terroristi e narcotrafficanti è già di per sé incredibile. E non è certo l’attribuzione di un premio Nobel o l’incitazione «Ci batteremo ogni giorno per tre cose fondamentali: una più che decente connessione a banda larga per tutti, il wifi libero e la libertà della Rete» fatta dal supporter di questa campagna che ridurrà questi rischi.

Questa iniziativa fa venire in mente un altrettanto stupefacente affermazione fatta dall’Economist agli inizi del ‘900 per commentare l’invenzione dell’aereo: «Gli aeroplani non faranno più accadere le guerre poiché promuoveranno le comunicazioni internazionali e renderanno obsolete le armi, poiché saranno attaccabili dal cielo». I supporter di questa campagna avrebbero inoltre certamente sottoscritto una dichiarazione fatta nel 1858 all’arrivo del primo cavo transatlantico del telegrafo: «è impossibile che i vecchi pregiudizi e le ostilità continuino ad esistere, quando è stato creato uno tale strumento per lo scambio di pensieri tra tutte le nazioni della terra».

Volendo brevemente indicare le azioni necessarie per rilanciare il settore e fare soprattutto crescere la penetrazione del digitale fra le piccole e piccolissime imprese, vi sono due aree di intervento possibili (e necessarie). La prima coinvolge gli operatori del settore e cioè le aziende ICT. Quattro sono le linee di intervento prioritarie in questo ambito:

1. fare leva sulla prossimità, sulla specializzazione e sull’empatia per ascoltare gli utenti e progettare insieme a loro, valorizzando e non rifuggendo la diversità;
2. creare nuovi intermediari dell’innovazione che presidino tecnologicamente e culturalmente specifiche aree di mercato, soprattutto le piccole e piccolissime imprese;
3. utilizzare il potere dei contenuti “rich media” e delle soluzioni IT integrate nella rete, riducendo al minimo le soluzioni informatiche isolate;
4. (ri)partire dalle interfacce (semplici, belle, naturali e intriganti) creando un “design dominante italiano”.

La seconda area di intervento è di tipo istituzionale:

1. rilanciare la ricerca “fondamentale” nel digitale e stabilire i grandi filoni su cui la ricerca pubblica deve indagare;
2. utilizzare maggiormente la domanda pubblica come motore per l’innovazione;
3. ricostruire i luoghi dove il grande pubblico scopre, impara e sperimenta le nuove soluzioni digitali;
4. progettare e diffondere una nuova formazione al digitale che ricomponga le quattro discipline riconducibili al tema che oggi vivono – dal punto di vista didattico – di vita propria e non dialogano fra di loro:
 - ingegneria del software;
 - scienza dell’informazione;
 - scienze della comunicazione;
 - *interaction design* (che comprende sia la progettazione delle interfacce che quella degli ambienti di fruizione – sia fisici che immersivi).