

Quaderni di ricerca sull'artigianato

fascicolo 3, n. 68
settembre-dicembre 2014

Approfondimenti

Giuseppe Santisi e Mario Alario
341 **L'innovazione nell'impresa artigiana. L'apprendimento organizzativo tra pratiche generative e intersoggettività**

Antonio Cocozza
363 **Una nuova cultura organizzativa per l'artigianato e le piccole imprese**

Paolo Giubitta
389 **Avere o sapere? È questo il dilemma della governance nelle PMI**

Ilario Favaretto
403 **Come cambia il mondo delle piccole imprese in Italia**

Nuovi scenari

Federico Della Puppa
423 **Crisi delle costruzioni e artigianato: innovare i modelli di impresa per affrontare il mercato del futuro**

Raffaele Oriani e Rosella Santella
453 **Il finanziamento delle Piccole Medie Imprese Italiane tra *credit crunch* e nuovi scenari**

- Stefano Follesa
- 471 Pmi e «innovazione memore». Valorizzare le diversità culturali:
i cataloghi tematici**
- 485 Autori di questo numero**

Pmi e «innovazione memore». Valorizzare le diversità culturali: i cataloghi tematici¹

Stefano Follesa

1. Premessa

In questi anni, nuovi scenari economici e sconvolgimenti interni alla stessa disciplina hanno ampliato gradualmente il quadro d'indagine della disciplina design e riportato alla ribalta, il problema dei rapporti tra design e artigianato come uno dei temi centrali del dibattito culturale sulle politiche di sviluppo.

Un tema che per il nostro paese è assolutamente strategico e necessario. Ogni giorno i giornali riportano, come un bollettino di guerra, storie di artigiani e piccole imprese che chiudono soffocati da una crisi economica che mina alle basi il nostro sistema produttivo. Ogni artigiano che chiude è una catena che si spezza, un pezzetto di cultura, di una tradizione legata al fare spesso trasmessa di generazione in generazione, che non potrà più essere recuperata, e quindi una parte della nostra ricchezza di nazione che viene a mancare. In un tempo nel quale le barriere che ancora dividono arte, industria e artigianato vanno progressivamente a crollare, è necessario elaborare nuovi linguaggi e nuove pratiche che possano restituire agli oggetti alcune delle prerogative cancellate dalla modernità. Tra queste le componenti simboliche, l'adesione ai luoghi, l'apporto decorativo, il rapporto con i materiali, il senso dell'utilizzo.

I mestieri della felicità (designer, artigiano, architetto, artista) accomunati da una gioia dell'ideazione inversamente proporzionale ai benefici economici, vivono una complessa fase di riordinamento e ibridazione che prelude a sostanziali cambiamenti. Se il design italiano saprà cogliere queste mutazioni per riconnettersi a quel patrimonio unico di espressioni artistiche ed eccellenze artigianali che definisce la nostra diversità, potranno forse prefigurarsi nuove importanti stagioni culturali. Ciò che è necessario non è auspicare un ritorno a tecniche e linguaggi perduti (buona parte delle conoscenze tacite sviluppate nei territori sono state

¹ Parti di questo testo sono tratte dal volume *Design e Identità. Progettare per i luoghi*, di Stefano Follesa, Milano, Franco Angeli, 2013.

annullate dagli avanzamenti tecnologici) ma semmai capire con quali linguaggi, mezzi e strumenti il fare contemporaneo possa ancora sviluppare una diversità culturale e come tale diversità possa interessare il sistema degli oggetti.

Qualcosa sta già cambiando e da alcuni anni si respira una nuova aria che alimenta l'ottimismo di chi si oppone ad un'idea di crisi come tunnel. Quanto un ritorno al fare manuale stia caratterizzando una nuova stagione culturale, lo rivela il fioriere di nuovi laboratori per le strade di molte città dal nord al sud del paese. Laboratori dove si tracciano percorsi alternativi del fare, che non sono arte, nè design, nè artigianato, ma forse le tre cose unite insieme. Ciò che appare è infatti un progressivo contaminarsi di pratiche e discipline, rispetto al quale tracciare confini tra arte, design, artigianato, industria può sembrare oramai un inutile esercizio dialettico.

Si delinea un futuro nel quale la «sinestesia» tra le diverse forme di espressione costituirà le regola e non l'eccezione. Ed è forse in questa commistione tra una predisposizione all'arte e una straordinaria qualità del fare, che appartengono al nostro DNA e alla nostra storia, che si può prefigurare una nuova stagione per il prodotto italiano. Rispetto a tutto ciò si delinea la necessità, sempre più forte, da un lato di ampliare la visione progettuale del design all'artigianato e alle piccole imprese, dall'altro di affrontare le problematiche connesse al progetto con una impostazione che tenga conto della nostra particolarità di nazione nella quale il saper fare si lega strettamente alle specificità dei territori.

Questo testo parla della necessità di un ritorno al locale come processo alternativo di sviluppo che possa affiancare e riequilibrare una globalizzazione per molti aspetti necessaria (non è certo nella visione di chi scrive un futuro privo di oggetti universali). Insegue dei «percorsi ancora possibili»; racconta di quanto il design, troppo spesso usato come grimaldello per la saturazione dei mercati stia oggi tracciando nuove direzioni e tra queste quella di una modernità «memore» che guardi al passato nel definire linguaggi ed espressioni del fare riappropriandosi di alcuni dei valori cancellati dalla modernità attraverso la «rielaborazione colta» di un patrimonio ricco che può alimentare l'innovazione.

All'interno di questo processo trovano cittadinanza le nuove espressioni del design che grazie allo sviluppo dei sistemi di comunicazione si stanno diffondendo in contemporanea nei diversi stati. Il fenomeno delle *Autoproduzioni*, la riscoperta del *Craft*, i *Makers* sono solo alcuni volti di un ritorno ad una cultura dal basso che nell'incontro con la rete può diventare la vera nuova rivoluzione. Questi movimenti rivelano le possibilità di una comunicazione e di una commercializzazione a costo zero, non più fatta di grandi rassegne fieristiche, di reti di rappresentanza, di costose campagne pubblicitarie, di punti vendita per la distribuzione,

ma di una sola postazione informatica, di una finestra sul web che è strumento di indagine, comunicazione, programmazione e vendita al tempo stesso.

Esperienze che possono «contaminare» le nostre piccole e medie imprese mostrando una un'innovazione costruita non più come ricasazione di quanto già fatto ma approdo di un percorso di continuità che trova radici solide nella storia aziendale.

2. La diversità culturale come risorsa

L'Italia è una straordinaria miniera di diversità. Una diversità alimentata dalla sua conformazione geografica che lega il sud del mondo alla cultura nord-europea, dagli influssi ricevuti dalle tante genti che hanno attraversato il suo territorio, dalla diversità delle risorse che ogni luogo offre, dalle capacità tecniche ed espressive sviluppate in maniera differente in ogni territorio, dal modo diverso di usare le stesse cose che alimenta una specializzazione tipologica. Una diversità ancora tangibile in molte espressioni della cultura; i cibi in primo luogo, ma ancora le tradizioni, il paesaggio naturale e antropico (limitatamente ai centri storici), le musiche, talvolta il vestiario e gli oggetti. Attraversando il paese dal sud al nord si possono raccontare le culture materiali in un continuo modificarsi di materiali, di colori, di segni, di tecniche di lavorazione, di tipologie che coinvolgono parimenti l'oggetto d'uso e l'oggetto d'arte.

Una diversità che nasce e si sviluppa nel rapporto col territorio.

L'identità degli oggetti si è costruita, con differenti modalità in ogni luogo, nel rapporto con il «contesto territoriale» e con le sue risorse materiali e immateriali. Alcune di queste risorse sono elementi fisici che appartengono al luogo, altri sono elementi culturali che riguardano cioè il modo in cui l'uomo interagisce con le risorse di un luogo modificandole in funzione delle proprie necessità.

Il rapporto tra oggetti e luoghi ha sempre giocato nella storia dell'umanità un ruolo fondamentale nella formazione della diversità tra i popoli, nella costruzione del patrimonio di conoscenze, gesti, tecniche e simboli che qualifica ogni specifica cultura e che trova applicazione nel patrimonio immateriale e materiale. Tra oggetti e luoghi vi è sempre stata una corrispondenza che è proseguita anche dopo l'avvento della società delle macchine e la sostituzione di un sapere codificato ad un sapere pratico ma ha ceduto il passo alle lacerazioni di una modernità per la quale gli oggetti sono oggetti universali. La modernità ha reciso i fili che legavano ai luoghi le culture materiali (delocalizzazione) sostituendo alle identità locali un'identità globale per la quale gli unici legami sono quelli economici.

Ha portato con se un nuovo modo di relazionarsi con le cose, dovuto per gran parte al cambiamento delle modalità di produzione degli oggetti e a tutte le conseguenze economiche e sociali da esso generate. La standardizzazione, la serialità, l'economia di scala, la semplificazione insita nella produzione basata sulle macchine, la generazione di bisogni necessaria alla vendita di un numero sempre più elevato di prodotti, sono tutti caratteri con i quali le varie culture materiali e le comunità da esse sottese si sono dovute confrontare in tempi e modi differenti, ma che in ultima analisi hanno contribuito allo sfaldamento dei legami esistenti tra le comunità e i rispettivi territori. Nel segno di una rottura col passato, la modernità ha riacquisito gli elementi caratterizzanti delle identità cancellando, talvolta in maniera irreversibile, saperi costruiti nel corso di secoli, decretando l'interruzione di intere catene di conoscenze. Lo ha fatto modificando i linguaggi, rivoluzionando le tecniche, abbandonando rituali e simbologie ma anche espellendo progressivamente gli artigiani, espressione del radicamento della cultura del fare, dalle città, trasformando i loro ambiti di vendita (le piccole botteghe soccombenti nel confronto con le grandi e medie strutture di vendita) e i loro sistemi di distribuzione (i mercati locali). Lo ha fatto, ancora, costruendo un nuovo sistema socio-economico che affida sì, per buona parte, agli oggetti lo sviluppo (la società dei consumi) ma che di contro toglie alle persone il controllo su di essi (conoscenze, valori, simboli).

Oggi una crisi economica senza confini rivela il lato buio di un'idea di progresso illimitato costruito su una proliferazione esponenziale di oggetti e capitali. Gli elementi cardine del processo di sviluppo globale, la liberalizzazione di mercati, prodotti e lavoro, l'interdipendenza dalle nuove tecnologie della comunicazione, l'intensificarsi esponenziale di innovazioni e linguaggi, sono intervenuti come fattori critici nell'evoluzione di molti paesi riducendone il potere di incidere sulle scelte economiche e culturali con una propria specifica visione. Anche il nostro paese ha aderito a un'idea di innovazione come ripartenza e di modernità come cancellazione ma una nuova stagione culturale può mettere in crisi le certezze sulle quali abbiamo costruito un progresso distruttivo.

3. La specificità italiana

Il design che, a partire dal secondo dopoguerra, è diventato lo strumento primario di definizione degli oggetti, ha la responsabilità di aver contribuito alla cancellazione progressiva dell'apporto delle risorse dei territori e, a partire dalla produzione post-bellica, il progetto delle cose si è uniformato ai linguaggi omologanti della cultura del consumo.

L'Italia tuttavia, più di altri paesi, ha reagito al procedere della modernità secondo modalità del tutto particolari. Il coesistere di differenze e imperfezioni derivanti dalla frammentata storia politica e artistica del nostro paese ha consentito un attecchimento parziale della modernità stessa. A livello produttivo queste frammentazioni si sono tradotte in una moltitudine di espressioni figlie di una altrettanto numerosa quantità di reazioni alla tardiva industrializzazione, generando un sistema distrettuale che sarà la fortuna dell'Italia dal secondo dopoguerra agli anni ottanta del secolo precedente costituendo paradossalmente la caratteristica distintiva della nostra produzione. La distrettualità italiana è stata un efficace modello di cooperazione orizzontale, dove aziende di piccole dimensioni avevano instaurato un rapporto di reciproca collaborazione e scambio culturale con le aziende artigiane e di alto artigianato facenti parte dello stesso ben definito territorio, e detentrici di un insieme di conoscenze tacite ed esperienze tecniche sviluppatasi e affinate in secoli di storia e produzione. Tutto ciò ha reso possibile da un lato la lavorazione di materiali che in altre realtà maggiormente industrializzate erano scomparsi dal territorio (come il vetro, le ceramiche, l'argento), dall'altra il mantenimento di tutto un patrimonio di elaborazioni tecnologiche andato perso in seguito alla rivoluzione industriale in queste stesse realtà.

Il design italiano si è sviluppato all'interno di questo complesso insieme di relazioni tra progettisti, artigiani e produttori seguendo percorsi spontanei che si sviluppavano in collaborazioni tra singoli imprenditori e progettisti, conservando ognuno la propria autonomia.

Per molti anni il fare italiano sarà una realtà che comprenderà al suo interno l'artigianato, l'industria e il design, e nonostante modalità di applicazione differenti da distretto a distretto, produrrà effetti riconducibili ad un unico concetto, il *Made in Italy* appunto.

Tuttavia, a partire dalla fine degli anni sessanta, anche il nostro paese ha progressivamente ceduto il passo a un'idea di modernità come cancellazione sposando una corrispondenza del design col processo industriale che sarà la concausa del progressivo depauperamento dei territori. Dell'enorme patrimonio di diversità (che in una società sempre più omologata acquista un valore ancor più alto) che poteva alimentare una visione particolare del progresso, le nostre politiche di sviluppo non hanno per lungo tempo tenuto alcun conto.

Ugo La Pietra è stato certamente il primo progettista italiano a segnalare negli anni ottanta la strana anomalia di un design italiano che preferiva sottostare ai linguaggi dell'international style piuttosto che seguire un percorso d'identità nella lettura della propria vocazione culturale come era stato prefigurato da Ponti. Giò Ponti infatti era stato uno dei pochi protagonisti della modernità ad aver ben chiara l'esigenza di tutela di un saper fare materiale e artistico acquisito nei

tempi e i suoi scritti e i suoi progetti erano volti ad inserire elementi di modernità all'interno di una «processualità» culturale. Per Ponti l'incontro col design avveniva nel rispetto, da un lato di una tradizione artigiana che è spina dorsale del fare produttivo del nostro paese, dall'altro di una cultura artistica che non ha eguali. Il suo avvio di una semplificazione formale ispirata alla classicità apre una strada poi non perseguita per una visione italiana del progresso.

Ma la vera natura del fare italiano si è da sempre alimentata del rapporto con i territori.

Scrive Scacchetti:

Penso [...] al significato stesso di «made in Italy», la cui dizione letteralmente pone insieme al fare (made) il concetto di territorialità (Italy) prevedendo almeno una forte dipendenza del primo termine dal secondo e quindi dal territorio. Questo significato, che pone i termini «progetto», «design» e «territorio» come termini inscindibili, in realtà negli ultimi vent'anni è stato abbandonato, il design è diventato qualcosa di diverso: non più al servizio di realtà territoriali e produttive da innovare, quanto piuttosto disciplina pseudo artistica, ove ciò che conta è la firma del designer o dell'architetto, il suo timbro sul pezzo, il segno riconoscibile e caratterizzato indipendentemente e indifferentemente ad ogni realtà produttiva ad ogni cultura e tradizione territoriale¹.

Affinchè il design possa riappropriarsi di questo enorme patrimonio di diversità è necessario che abbia un ruolo attivo nei processi artigianali all'interno dei quali si sviluppano i processi d'invenzione e le conoscenze culturali e tecniche che lo alimentano.

È risaputo che nel comparto dell'artigianato e della piccola industria vi è la percentuale più alta di sviluppo e di produzione del nostro paese e se ci interroghiamo sui perché scopriamo che nell'artigianato e nella piccola industria italiana avvengono diffusamente dei processi di invenzione e creatività che non hanno eguali e che sono impensabili nell'industria «grande». Credo fortemente che tutto ciò sia il risultato di un profondo coinvolgimento individuale che emerge da un'ampia cultura «fattiva» tutta italiana².

Le problematiche che si pongono sono quindi due ordini: il primo è capire le modalità con cui il design può rapportarsi in maniera corretta ai processi artigianali, il secondo è quello di individuare con quali modalità le piccole imprese possono veicolare una tipologia di prodotto che presenta caratteristiche differenti rispetto alla produzione ordinaria.

¹ Luca Scacchetti in *Storie di terre e di ceramiche*, Firenze, Polistampa, 2014.

² Franco Poli, *L'artigianato è un lusso?*, in «Artigianato tra arte e design», n. 49, Milano, Il Quadratino, 2003.

4. Il design tra industria e artigianato

Sino a che gli equilibri produttivi non sono stati radicalmente modificati dalla trasformazione delle logiche di consumo, spettava all'artigianato la competenza esclusiva del fare oggetti. La storia dell'artigianato è storia dell'impegno dell'uomo nel trasformare ed adattare l'ambiente al proprio vivere attraverso la sapienza della mano e la programmazione del pensiero. La nascita e lo sviluppo dell'artigianato sono strettamente connessi alla storia stessa dell'uomo e al modificarsi evolutivo delle cose.

Con la modernità si sviluppano due separazione parallele. Da un lato la separazione tra processo progettuale e processo realizzativo, dall'altro la definitiva separazione tra processi artigianali e processi industriali. L'adesione a questi ultimi che ha definito la costruzione della disciplina design ha privato a lungo le piccole imprese artigiane di quella cultura progettuale che ne avrebbe potuto alimentare lo sviluppo. Ma tale separazione in un paese come il nostro ha davvero linee labili di demarcazione. In fondo tra artigianato e industria vi è la stessa differenza che esiste tra un'opera teatrale e un'opera cinematografica (La Rocca): entrambi hanno la recitazione come elemento portante ma mentre la prima, per quanto ripetibile, non è mai uguale a se stessa, la seconda può essere riprodotta in un numero potenzialmente illimitato di volte senza che ciò comporti alcuna variazione al prodotto originario. Nessuno metterebbe però in dubbio il loro esser parte di una stessa arte. E così è per il design che interviene spesso con le sue competenze nella produzione di pezzi unici ad alta tecnologia (come nella nautica, dove ogni imbarcazione è un pezzo unico composto da più componenti, allestito su un modello di base ma con forti individualità in relazione alla committenza), di piccole tirature di oggetti o di grandi serie industriali. La divisione tra i processi di realizzazione dei manufatti, che per il design è sempre stata oggetto di preclusioni, è nella contemporaneità una barriera sottile i cui contorni appaiono sfumati e difficili da percepire. Ne è riprova il fatto che di fronte ad un manufatto non è immediato riuscire a individuare il processo che lo ha generato.

Di contro i nuovi artigiani hanno sempre più una cultura di base formata talvolta nelle scuole tecniche (per quanto il nostro paese abbia da molti anni disconosciuto e abbandonato gli istituti tecnici) e una conoscenza (costruita attraverso la rete, le mostre, le associazioni di categoria, le riviste) di quelle che sono le innovazioni estetiche e le nuove tendenze espressive.

La lunga esclusione dell'artigianato dagli ambiti di competenza del design è stato per il nostro paese, considerata la specificità del sistema produttivo, un errore in termini di possibilità di sviluppo. Sino a quando questa preclusione

non si è infatti delineata come una pregiudiziale l'artigianato ha contribuito alla definizione e alla crescita del design italiano.

Basterebbe ricordare che, alla sua nascita, il design si rapportava ad una idea di industria che, per quanto già avviata sulla scelta tecnologica, era piuttosto lontana dal modello al quale noi oggi facciamo riferimento, assomigliando molto, per l'impiego ancora obbligatoriamente diffuso delle capacità manuali dell'uomo, all'impresa artigiana³.

Sino al secondo dopoguerra nel nostro paese il rapporto tra produzione artigianale e progettazione era ancora molto stretto. Per gli architetti che rappresentavano le avanguardie del futuro design rivolgersi ad un artigiano per la costruzione dei propri progetti era considerato naturale e ciò avveniva indistintamente nella produzione degli oggetti o nella realizzazione degli interni. Questo rapporto, favorito dal ritardo nello sviluppo di un tessuto industriale, alimentava da un lato il permanere di attività nel territorio, dall'altro una diversità culturale, legata al saper fare o ai materiali, che definiva ad esempio in un interno «milanese» una sua diversità rispetto ad un interno «palermitano» o ad un interno «romano».

D'altronde proprio il permanere di una cultura artigianale all'interno dei nascenti processi industriali, unito alla caratterizzazione artistica dei primi autori, costituisce il prevalente elemento di originalità del primo design italiano.

5. Nuove direzioni

In una fase culturale che definisce il progressivo contaminarsi delle arti e delle discipline da più parti emerge una lettura critica della modernità volta a individuare gli elementi critici e positivi su cui poggiare una nuova idea di sviluppo. Una rilettura che coinvolge appieno il mondo degli oggetti responsabili di avere favorito e sviluppato quell'esplosione dei consumi a cui attribuiamo le fortune e le catastrofi del nostro attuale sistema di vita

Tale riconfigurazione consente una nuova lettura del ruolo del design per il quale industria e artigianato sono ormai due differenti campi di approdo del progetto. Il tema che si pone è quello delle modalità con cui sia possibile riappropriarsi di un patrimonio di identità che in alcuni territori è andato progressivamente scomparendo. L'identità è una costruzione e, in quanto tale, non necessita

³ Massimo De Chiara, *Design e Artigianato: un rapporto possibile*, in www.artigianapoli.com, consultato in data 15 dicembre 2012.

di azioni esclusive di tutela, ma di azioni che la alimentino preservandone il declino. Il concetto di identità non è alternativo a quello di progetto, ma è anzi il progetto che genera identità adattando contenuti antichi a linguaggi nuovi. È il progetto lo strumento con cui la cultura proietta l'identità nella dimensione del contemporaneo. Ma affinché il progetto possa alimentare l'identità, è necessario costruire un dialogo tra storia e innovazione, definire le trasformazioni e la misura delle contaminazioni possibili, rileggere il rapporto con le vecchie e le nuove tecniche. È necessario cioè stabilire i termini del confronto culturale tra passato e futuro, gli elementi fondanti e non cancellabili dell'identità e le componenti che, al contrario, necessitano di un adeguamento ai tempi mutati.

Il dibattito necessario sui rapporti tra identità locale e sviluppo globale pone quindi come obiettivo primario la definizione delle modalità con cui la contemporaneità può ancora guardare ai luoghi. Capire come tradizioni specifiche possano essere preservate e continuate, pur nei mutamenti economici e tecnologici della società contemporanea, come globale e locale possano convivere, come cultura industriale e cultura artigiana possano rappresentare due territori nei quali il designer interviene parimenti, pur con differenti modalità progettuali, significa porre le basi per un nuovo approccio culturale. Un approccio alternativo, sia ad un'idea di sviluppo globale indifferente alle specificità dei luoghi, sia al modello di un'identità chiusa al confronto con l'innovazione e le contaminazioni. L'identità che può alimentare una nuova stagione del progetto è l'identità di cui parla Maurizio Bettini, che non corrisponde all'immagine statica delle radici fisse nella terra da cui ricevono nutrimento, ma all'immagine dinamica del fiume il cui scorrimento è continuamente alimentato dall'immissione di nuovi affluenti.

La nostra è una società che si allarga, una società sempre più orizzontale, in cui i modelli e i prodotti culturali della altre comunità entrano sempre più frequentemente in parallelo o in serie con i nostri. Potremmo perciò suggerire di cercare immaginari capaci di definire la tradizione non più in termini verticali dal basso verso l'alto o viceversa - ma piuttosto in termini orizzontali. La tradizione potrebbe benissimo essere immaginata come qualcosa che - orizzontalmente - si unisce con altri tratti distintivi, e assieme a essi contribuisce a formare l'identità delle persone. Se proprio si deve ricorrere a immagini e metafore, per parlare dell'identità collettiva - e temo che, maneggiando un concetto così vago e ambiguo, non se ne possa fare a meno - in luogo di quelle dell'albero/radici o sommità/discesa, così verticali, si potrebbe ricorrere all'immagine, assai orizzontale, di fiume/affluenti⁴.

⁴ Maurizio Bettini, *Contro le radici, Tradizione, identità, memoria*, Bologna. Il Mulino, 2011, p. 40.

Se ci riferiamo all'universo dei manufatti, affinché una tale rivoluzione culturale si possa attuare, è necessario sviluppare nuove pratiche e nuovi linguaggi, alternativi alla visione «azzerante» della modernità, che sappiano ricucire la continuità storica ma anche trasformare le contaminazioni esterne in opportunità di crescita. L'identità può diventare la nuova grande sfida per la cultura del progetto se solo saprà allontanarsi da posizioni che la interpretano in maniera restrittiva come un patrimonio necessario ma non più utile. La capacità creativa è legata alla conoscenza delle tecniche che hanno una componente incrementale: le conoscenze pregresse risultano fondamentali per la costruzione del futuro. Ciò vale per qualsiasi attività progettuale come anche per la scienza e per l'arte o, in generale, per ogni settore della cultura; si tratta di unire creatività e conoscenze per formulare nuove espressioni d'identità.

Una visione «inclusiva» del progresso è espressione di una dinamica post-moderna, di un superamento della modernità che coinvolge le diverse anime della cultura. Scrive, a tale proposito, Francois Burkhardt:

La condizione postmoderna è, innanzitutto, un atteggiamento di fronte alle perdite di identità subite dalla società moderna [...] il recupero della nozione di specificità regionale che, senza rimettere in causa la tendenza all'universalismo, consente una nuova discussione attorno al rapporto fra luogo e storia, fra identità e prodotti, come seguito ai segni che comprendono significati propri a una regione e che servono da legame nel senso di una comunità. È evidente che questi segni sono sempre esistiti, ma che, a causa di certi meccanismi che cercano di farli sparire o di ignorarli, sono stati cancellati negli spiriti, pur essendo fisicamente presenti. Non si tratta di riprendere una discussione sulla conservazione dei valori ma piuttosto di associare culture radicate e nozioni universalistiche [...]⁵.

E ancora:

Per questo gli ideali e i modi di produzione della società industriale occidentale impongono una tendenza all'universalizzazione dei valori e delle funzioni che determinano i gruppi sociali, per accedere ad una comunità intercontinentale di idee e prodotti. È questo un processo che tende all'assorbimento totale dei gruppi isolati al fine di far valere una forma di civiltà universalistica auspicata dall'ideologia, detta «modernista», della standardizzazione della civiltà industriale e della tipologia. Ne deriva una omogeneizzazione delle idee, delle tecniche e dei prodotti, ma anche dei comportamenti, e per ciò stesso la perdita di un patrimonio produttore di differenze [...]

⁵ Francois Burkhardt, *Le difficoltà di risolvere un rapporto sfasato: a proposito dell'artigianato e del design*, in La Pietra U. (a cura di), *Fatto ad arte. Arti decorative e artigianato*, Milano, Edizioni della Triennale, 1997, p. 9

Definire con quali modalità e con quali strumenti l'identità possa ancora essere oggetto della progettualità dei designer è una delle finalità del lavoro di ricerca che sottende a questo testo. Da più parti le diverse componenti della cultura hanno manifestato modalità di approccio alla continuità storica nello sviluppo di espressioni contemporanee; si pensi a quanto avviene nella moda (Marras, Bonino), nell'architettura (da Natalini a Moneo), nei cibi (SlowFood, Eataly), nella musica (Fresu, Bregovic, Capossela). Alcune di tali modalità individuano nell'artigianato e nella piccola industria le pratiche attuative delle elaborazioni concettuali. Ad una cultura progettuale che ha spesso guardato all'artigianato come ad un fardello pesante del passato, estraneo alle dinamiche del fare contemporaneo, si va progressivamente sostituendo una nuova stagione del progetto nella quale le capacità di adattamento alla mutazione dei linguaggi dell'artigiano rappresentano una possibilità di sperimentazione spesso negata dall'industria. L'adesione ad una trasmissione di conoscenze che ha sempre caratterizzato il nostro fare produttivo guida il legame con la memoria.

Si va prefigurando una nuova felice stagione culturale nella quale la complessità delle trasformazioni in atto è al contempo causa ed effetto di una evoluzione di linguaggi, pratiche, connessioni.

6. Territorialità e cultura d'impresa

Sostenere una diversa via allo sviluppo che si riappropri del rapporto stabile con le cose e del riconoscimento del plus-valore legato alla cultura del fare non corrisponde però necessariamente ad una soluzione fattiva per le piccole imprese che chiedono sostegno e risposte in merito a quelli che sono gli ambiti commerciali e distributivi.

Le esperienze svolte nella ricerca e nella produzione, finalizzate al recupero di una cultura territoriale del fare, mostrano con sufficiente chiarezza quanto il progetto e la realizzazione non esauriscano il processo di messa in vita di un oggetto. Un senso di impotenza pervade il sentire comune dei designer, degli artigiani, dei ricercatori, degli amministratori, di fronte a logiche di mercato sempre meno governabili e sempre più escludenti. Nella saturazione dei mercati, per molte imprese il vero problema non è più il saper fare ma il poter fare.

L'artigianato ha in parte ovviato alle trasformazioni in atto smettendo progressivamente di occuparsi di oggetti pratici e spostandosi sui territori dell'arte, ma per far sì che ad esso competa ancora il fare delle cose quotidiane è necessario invece inventare nuovi sistemi di distribuzione accessibili e praticabili a prescin-

dere dalle dimensioni d'impresa. Scaffali di oggetti straordinari che popolano i magazzini delle piccole aziende rivelano una reale difficoltà nei confronti di un sistema che richiede investimenti sempre più ingenti (sistema fieristico, comunicazione) per poter accedere ai mercati del mondo. Per il fare artigiano emerge la non applicabilità delle pratiche in uso nel sistema industriale e quindi la necessità di individuare modalità proprie, nuovi sistemi di distribuzione e diffusione dei prodotti che tengano conto delle diverse finalità, risorse, strumenti e tecniche.

Tale esigenza è dovuta anche in relazione alle particolari caratteristiche del prodotto artigianale (che necessita ad esempio di un adeguato supporto di comunicazione per poter essere apprezzato e valorizzato. Il valore che attribuiamo alle cose è diretta conseguenza della conoscenza degli elementi che le definiscono e che vanno dalla storia della cultura che le ha generate, alle tecniche che le hanno rese possibili, all'artigiano e al designer che le hanno formulate, ai materiali che le compongono, sino al significato degli elementi decorativi o simbolici lì dove presenti. Queste informazioni costituiscono il valore aggiunto che una produzione artigianale può avere:

Di fronte ad una progressiva de-ritualizzazione degli oggetti che ci circondano dovuta alla loro infinita moltiplicazione, alla indeterminazione – non si sa più chi li ha realizzati, come e, sempre più spesso dove –, alla loro superficialità simbolica, la produzione artigianale può assumere un nuovo significato: non più [...] sperimentazione prima della produzione [...], ma anche costruzione di cose che, caricandosi di significati profondi, quasi ci parlano, stimolando nuove affettività⁶.

Il prodotto artigianale richiede un approccio particolare al progetto comunicativo, che esula dalle pratiche in uso per il prodotto industriale, che leggono il consumatore più che il prodotto, e necessita di un approfondimento testuale e visivo. Per il prodotto artigianale accade in parte ciò che spesso si presenta nell'arte: l'impossibilità di codificare un'opera senza un necessario supporto informativo. È necessaria una comunicazione ad ampio raggio, estesa al territorio, in grado di generare le suggestioni che derivano da un'appartenenza:

Con semplificazione sommaria si può dire che oggi non si acquista solo il prodotto ma l'intero processo che lo ha generato. L'informazione intorno ad esso, non solo di marketing, fa parte del prodotto stesso e ne incrementa o decrementa il valore... Non solo prodotti sul mercato, ma interi sistemi di valori, di comportamenti, di modalità di fabbricazione sono sottoposti al giudizio di un acquirente sempre meno target-obiettivo e sempre più giudice e consapevole di valutazioni e scelte⁷.

⁶ Giuseppe Lotti, *Territori e Connessioni*, Pisa, Etas, 2010, p. 23.

⁷ Enzo Legnante, *Introduzione* in Legnante E., Lotti G. *Un tavolo a tre gambe, Design/Impresa/Territorio*, Alinea Firenze 2005.

Un aiuto alle piccole imprese può arrivare dalla disciplina design non più solo come dispensatrice di forme utili ad una continua innovazione di prodotto, ma sotto una nuova veste di consulente totale del processo produttivo.

Il design come disciplina mette in campo in tale direzione molte delle armi in suo possesso. Tra queste una competenza nei sistemi di comunicazione, la maggiore contiguità con i processi informatici, uno sguardo attento alle trasformazioni della società e alle modifiche dei linguaggi, la conoscenza delle specificità dei prodotti che possono essere oggetto di comunicazione, ma soprattutto la capacità di sintesi tra i saperi, la maestria nel connettere, attraverso la progettualità, i tanti aspetti e le tante professionalità necessarie nel confronto con il mercato. E il mercato, nella contemporaneità, è sempre più legato alla rivoluzione digitale.

Se per l'oggetto la vera rivoluzione si è compiuta nel passaggio dalla manifattura all'industria, per i mercati il progressivo incedere del commercio digitale rappresenta una rivoluzione di pari portata che il mondo delle piccole imprese artigiane ancora non ha saputo cogliere. L'incontro tra il mondo immateriale dei bit e il mondo materiale delle cose può veramente rappresentare una nuova frontiera per il commercio e consentire anche alle più piccole aziende di accedere ad una platea praticamente illimitata di possibili compratori sparsi per il mondo. L'idea, sposata da molti negli ultimi anni (su tali basi si fondano il movimento dei Makers e la rinascita del Craft, ma anche molte piccole realtà produttive a cavallo tra artigianato, arte e design), sembra assolutamente rivoluzionaria. Annulla i costi di gestione di un'attività commerciale, consente una informazione puntuale all'acquirente, gestisce transazioni sicure (l'ordine parte ad avvenuto incasso), consente a chi svolge in proprio un'attività di occuparsi della gestione del processo commerciale anche al di fuori dei normali orari di lavoro.

Il web, non più utilizzato come vetrina virtuale, ma luogo di eccellenza per la creazione e lo sviluppo di relazioni che non necessitano necessariamente della fisicità degli incontri. I capostitipi di questa rivoluzione in corso sono stati i due siti leader mondiali di grande diffusione: Amazon e E-Bay. Un'ipotesi sempre più concreta e perseguibile, che si basa sulle esperienze in corso nel nuovo design, è quella di attivare canali collettivi di penetrazione nel mercato, veri e propri cataloghi tematici virtuali ai quali ogni piccola impresa possa partecipare con i propri prodotti.

7. I cataloghi tematici: un percorso praticabile

A partire dagli anni Settanta si è assistito nel nostro paese, nell'ambito delle piccole e medie imprese prevalentemente di carattere artigianale o proto-industriale, ad una progressiva riorganizzazione dei mercati a seguito del modificarsi degli stili di vita e dell'immissione di prodotti esteri a basso costo che hanno via via diminuito le capacità concorrenziali delle nostre aziende. Il sistema produttivo italiano, costituito prevalentemente da imprese di piccola dimensione che hanno sempre fatto delle conoscenze tacite motivo di differenziazione, è rimasto spiazzato dai nuovi sistemi di diffusione delle conoscenze, dall'ampliamento dei mercati, dall'immissione diffusa del design nel fare delle cose. Aziende che avevano sempre prodotto gli stessi oggetti per gli stessi consolidati compratori, si sono trovate dapprima a dover modificare prodotti e mercati (inseguendo una innovazione globale dai ritmi sempre più serrati) e in seguito ad essere coinvolte in una crisi economico-produttiva che sembra non aver fine.

I sistemi tradizionali di marketing delle piccole imprese non sono più funzionali ad un mercato che sempre più si muove su grandi aggregazioni produttive. Come sin qui evidenziato, è necessario elaborare nuovi sistemi di diffusione che tengano conto sia dello sviluppo di una nuova economia in costante sviluppo legata al web (come il fenomeno «Makers» insegna), sia della necessità di utilizzare, come strumento competitivo nei mercati, il valore aggiunto che può derivare dall'appartenenza ad un determinato contesto territoriale. «In una situazione in cui le conoscenze standardizzate circolano più velocemente determinando una intensificazione della concorrenza, il protagonismo dei soggetti locali trova un più ampio spazio di manovra nelle opportunità di valorizzare uno specifico sapere contestuale come risorsa competitiva efficace»⁸.

Dalle considerazioni sopra esposte si sviluppa l'ipotesi di lavorare su aggregazioni mirate di produzioni (cataloghi tematici) territoriali che, da un lato consentano a ogni grande o piccola azienda di affiancare alla propria linea principale di commercializzazione una o più linee parallele coordinate da strutture esterne, dall'altro presentino al mercato una forte identità tematica guidata da una direzione artistica severa sull'offerta qualitativa e sui prodotti inseribili nel catalogo. Queste possono essere selezionate tra la produzione attuale delle singole aziende o essere espressione di una progettualità, finalizzata alla definizione di nuovi linguaggi formali, ma anche a contaminazioni tra le diverse aziende del territorio.

⁸ Triglia C., *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Roma-Bari 2005, p.27.

I cataloghi tematici possono costituire il riferimento per un ambito geografico limitato e possibilmente omogeneo avendo come finalità parallela il rafforzamento dell'identità attraverso un'offerta produttiva che presenti una continuità storica, materica o stilistica nell'ambito di una visione contemporanea. La scala di riferimento per il catalogo potrebbe essere quella provinciale per regioni dalle forti identità locali (nonostante le province come ambito amministrativo siano ormai destinate a scomparire) o quella regionale in ambiti geografici più poveri di diversità. In alcuni settori tematici quali quello dell'arredo urbano o dell'arredo per l'ospitalità (agriturismi, pensioni, alberghi) la mancata conoscenza delle produzioni locali, e con esse delle tecniche, dei materiali, degli stili, rappresenta una delle cause dell'adozione di linguaggi omogenei estranei al luogo e consequenzialmente della distruzione di identità costruite storicamente. La volontà è quella di fornire un'offerta integrata di prodotti che copra, ad esempio, l'intera gamma della fornitura di arredi per una struttura alberghiera. Le azioni individuate ambiscono a costruire un modello applicabile ad altri territori produttivi (potrebbe essere applicabile all'artigianato artistico o ai prodotti agroalimentari) sia in ambito regionale che in campo nazionale.

La proposta dei Cataloghi tematici è quella di uno strumento che sia al contempo informativo e commerciale unendo il ruolo che possono avere da un lato le Information Technologies, dall'altro l'E-commerce. Le prime, quali strumenti di gestione del processo, possono delineare un utilizzo attivo delle conoscenze a monte del progetto, l'E-commerce rappresenta la possibilità di penetrazione in mercati vasti con costi minimi di gestione commerciale.

I «Cataloghi Tematici» quindi come nuove pratiche gestionali per piccole imprese, collegate in filiere orizzontali su tematiche specifiche, ma anche come strumenti attivi in grado, su particolari tematiche, di far dialogare imprese e progettisti con l'obiettivo di generare e far crescere un nuovo progetto identitario.

La gestione tecnica di un catalogo tematico potrebbe essere affidata ad una struttura di servizio alle imprese (nella maggior parte delle regioni italiane le strutture di servizio alle imprese hanno le giuste competenze e professionalità per adempiere ad un simile compito) tenuto conto del fatto che un catalogo tematico può facilmente essere gestito anche da un solo operatore. L'ipotesi è quella di una gestione semplificata dove gli ordini che pervengono alla struttura centrale vengono trasmessi in tempo reale alle singole aziende di produzione per l'espletamento. L'intero processo di produzione e consegna viene gestito dalla singola azienda che si avvale di un packaging unificato. I costi di gestione del catalogo e della struttura possono essere sostenuti dall'applicazione di percentuali (royalties) sulle transazioni andate a buon fine.

Le procedure commerciali sono quelle normalmente in uso nella maggioranza dei siti di vendita on-line. Gli ordini che arrivano via web vengono trasmessi alle rispettive aziende per l'espletamento. Ogni azienda verrà dotata di un packaging unificato per il coordinamento grafico della collezione ma la produzione e la spedizione verranno gestiti direttamente dall'azienda. Eventuali rapporti con l'ordinante vengono gestiti dalla struttura centrale. Il singolo acquirente non avrà in tal modo la percezione di una struttura decentrata.

La procedura d'acquisto comporta che l'acquirente debba preventivamente registrarsi per accedere alla sezione e-commerce e a tutti i servizi offerti dal portale. Dopo la registrazione potrà scegliere uno più manufatti o una o più aziende d'interesse alle quali richiedere, attraverso un format, eventuali ulteriori informazioni o un contatto con personale tecnico .

Deciso l'acquisto, potrà facilmente aggiungerli al proprio «carrello» che riporterà costo e spese di spedizione. Avviata la procedura l'acquirente verrà preventivamente informato sui tempi di evasione dell'ordine. Confermato l'ordine attraverso diverse modalità di pagamento, verrà avviata la produzione da parte delle singole aziende. La merce potrà essere recapitata presso l'acquirente che potrà altresì seguire il trasporto attraverso il link di spedizione.

L'utilizzo di un tale modello, foriero di ulteriori sviluppi (presenze alle fiere, costituzione di franchising), riconduce ad una innovazione «memore», sempre più legata alle specificità e sempre meno generalista, che può rappresentare l'obiettivo primario per lo sviluppo dei territori produttivi.