

I libri di Ca' Foscari 16

e-ISSN 2610-9506  
ISSN 2610-8917

# Venice Original

## E-commerce dell'artigianato artistico tradizionale veneziano

Filippo Barbera, Roberto Paladini,  
Marco Vedovato



**Edizioni**  
Ca' Foscari





Venice Original

## **I libri di Ca' Foscari**

16



**Edizioni**  
Ca' Foscari



# **Venice Original**

## E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano

Progetto per la tutela e la sostenibilità  
del patrimonio culturale immateriale veneziano

Filippo Barbera, Roberto Paladini,  
Marco Vedovato

Venezia

**Edizioni Ca' Foscari** - Venice University Press

2022

Venice Original. E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano  
Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

© 2022 Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato per il testo  
© 2022 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari  
Fondazione Università Ca' Foscari | Dorsoduro 3246, 30123 Venezia  
<https://edizionicafoscari.unive.it/> | [ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione luglio 2022  
ISBN 978-88-6969-615-2 [ebook] | ISBN 978-88-6969-616-9 [print]



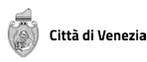
Un progetto realizzato da



Con il supporto di

J.P.Morgan

Con il patrocinio di



Partner



Referenze iconografiche

Forcole di Saverio Pastor (p. viii); Vergombell, lavorazione dell'oro (p. 2); Bollani, sculture (pp. 6-7);  
Dettaglio della fonderia artistica Valese (p. 58); Dettaglio del cantiere Dei Rossi (p. 62).

© CNA Venezia Servizi s.r.l., autore Andrea Merola. Anno di realizzazione 2021

Venice Original. E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano / Filippo Barbera,  
Roberto Paladini, Marco Vedovato — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2022. — x+72 pp.; 23 cm.  
— (I libri di Ca' Foscari; 16). — ISBN 978-88-6969-616-9.

e-ISSN 2610-9506  
ISSN 2610-8917

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/i-libri-di-ca-foscari/>  
URL <https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-616-9/>  
DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-615-2>



## Venice Original

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano

Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

## Abstract

In the last few years, many researchers have highlighted the economic and cultural impact that crafts have on the development of territories, enhancing local identities and traditions. Various researches also point to the close relationship between trade (sometimes called 'neighbourhood' trade), crafts and historic centres, in terms of quality of life, and socio-economic and identity development of territories, showing their new centrality to processes of urban development and regeneration and the formation of social capital. It is evident how enterprise contributes to local development through social interactions based on negotiated and open collaborations between microenterprises, community and network. It was well argued how small business (commerce, crafts and neighbourhood stores) has always played an important role as a social garrison in sparsely populated areas, allowing cities and particularly urban centres to become more lively or livable, being able to give or take away quality from the city and the territory, attributing peculiarity, security and specificity to places or trivialising them in a homogenised landscape. Among the services of social utility recognised to the artisan workshop are: the guarantee of services useful to the livability of the place, the garrisoning of territories and the development of social relations, the promotion of local identity and its know-how, and the creation of employment opportunities through modest initial availability of capital.

At the same time, the worsening recessionary dynamics that have occurred in the global economy over the past two decades and the disruptive digital transition have exposed such enterprises to increasing difficulties, disruptively accentuating the decline in competitiveness and propensity to innovate of a large proportion of craft SMEs, of which the socioeconomic literature does not see significant adaptations to the changed environment, such as reconfiguring the business model, adopting a totally new strategic plan adapting to the digital transition, generational transition, and adopting innovative organisational or system behaviours.

This volume presents the *Venice Original E-Commerce* case – a project carried out by the Venice Metropolitan CNA thanks to the support of J.P. Morgan, the support of the Venice Rovigo Chamber of Commerce and the sponsorship of the City of Venice and Ca' Foscari University of Venice – as a reference project intervention to focus on a possible model of intervention to support culturally-valued artisan micro-enterprises, intervening on the process of strategic renewal and the conditions to foster generational turnover, understood as an opportunity to fill the gap on the digitisation of the artisan sector.

**Keywords** Handicraft. Microbusiness. Venice. Intangible cultural heritage. Identity of territories. Authenticity.



## **Venice Original**

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano

Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

# **Sommario**

## **Prefazione**

Chiara Mio ix

**1 Introduzione** 3

**2 Literature review** 9

**3 Il ricambio generazionale come opportunità  
per colmare il gap sulla digitalizzazione  
dell'artigianato** 23

**4 La sfida del rinnovamento strategico nelle aziende  
dell'artigianato veneziano** 29

**5 La metodologia di ricerca** 35

**6 Il progetto** 37

**7 I risultati** 47

**8 Discussione** 53

**9 Conclusioni** 55

## **Postfazione**

Marco Cosmo 59

**Bibliografia** 63

**Profili degli autori** 69

Il volume è stato concepito congiuntamente dai tre autori. Filippo Barbera è autore dei capitoli 1 e 3, Roberto Paladini dei capitoli 2, 5-9, Marco Vedovato del capitolo 4.



**Venice Original**

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano

Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

---

# Prefazione

Chiara Mio

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

Sebbene non manchino le evidenze empiriche e le buone pratiche evidenziate da numerosi analisi e studi accademici riguardo gli interventi esterni a supporto delle micro-imprese, il progetto *Venice Original* presenta molteplici tratti di originalità, evidenti sia rispetto la natura degli aiuti dati alle imprese, che non sono erogati *cash* alle aziende ma *in kind*, cioè fornendo servizi e formazione, sia per la modalità di approccio dell'intervento, il quale è orientato a potenziare le capacità delle imprese di identificare un nuovo equilibrio tra condizioni esterne e struttura interna anziché proporre soluzioni predefinite.

I principali tratti di originalità riscontrabili dalle azioni progettuali inoltre sono: 1) l'intervento congiunto di accademici afferenti a discipline diverse, partecipanti al Comitato Scientifico di progetto, favorendo l'interdisciplinarietà degli interventi e un approccio multidisciplinare integrato; 2) la coniugazione di *practice* e ricerca, integrando azioni pratiche erogate mediante servizi reali ad approfondimenti basati sull'elaborazione e la trasmissione del sapere locale mediante le conoscenze codificate; 3) l'intervento su aziende di dimensioni diverse e di settori differenti, enfatizzando gli elementi comuni sui quali il sistema dell'artigianato veneziano può poggiare per aumentare il proprio valore complessivo; 4) il coinvolgimento di pic-

---

cole realtà artigianali afferenti a mestieri diversi in un unico progetto, stimolando il confronto tra settori e categorie differenti.

La connotazione artistico-artigianale delle botteghe oggetto dell'intervento progettuale, la difficile codificazione della conoscenza pratica, il rapporto personale con il cliente, le ridotte dimensioni della 'bottega' e il rapporto con la 'tradizione', hanno reso particolarmente ostico la relazione con le tecnologie digitali e l'accesso a forme di commercio non basate sulla prossimità fisica e relazionale. *Venice Original* intende contribuire a colmare questo gap, valorizzando l'autentico artigianato veneziano e il patrimonio culturale da esso custodito ed in esso incardinato, anche grazie all'utilizzo degli strumenti digitali, mantenendo il focus sulla sostenibilità dei processi produttivi delle attività selezionate mediante le linee guida definite dal Comitato Scientifico.

Uno degli elementi cardine su cui il progetto è riuscito a intervenire con successo è stata la capacità di rappresentare ed esprimere il valore di un territorio non solo come contesto ma anche alla creatività individuale che contraddistingue questo tipo di produzione da quello di massa, rafforzando nell'immaginario collettivo l'idea che il lavoro artigianale porti alla definizione di un prodotto caratterizzato da unicità, singolarità, frutto di un lavoro che si basa sulla stretta connessione tra la combinazione armonica del sapere locale con la maestria tecnica.

Questa pubblicazione intende restituire l'esperienza positiva di questa sfida, creando una modellizzazione del sistema *Venice Original* - affinché questa esperienza possa essere estesa e replicata - presentando e approfondendo le ricadute positive che questa catena di azioni generate dal progetto hanno rispetto al miglioramento delle performance di queste imprese, rendendole maggiormente adatte a fronteggiare le dinamiche di mercato e dunque innescando meccanismi virtuosi in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione imprenditoriale.

## **Venice Original**

E-commerce dell'artigianato artistico  
e tradizionale veneziano



# 1 Introduzione

Filippo Barbera

Università degli Studi di Torino, Italia

---

Come attuare una politica di ricambio generazionale adatta alle sfide legate alla globalizzazione e a colmare il gap digitale che investe le micro-imprese artigiane del nostro Paese? Un interessante stimolo viene dal lavoro di Ricciardi e Cerrato (2020), i quali propongono di annoverare l'artigianato artistico tra le Industrie Culturali e Creative. Con questa etichetta si fa riferimento a un vasto insieme di iniziative che, basandosi sulla creatività individuale, il talento e le specifiche competenze di un singolo, producono ricchezza e possibilità di occupazione attraverso lo sviluppo della proprietà intellettuale. Nel ricordare che Throsby (2008) riconosce all'artigiano lo status di lavoratore creativo al pari di scrittori, artisti visuali, fotografi, musicisti e attori, Ricciardi e Cerrato segnalano anche la posizione delle Nazioni Unite che, nel 2010, sostengono esplicitamente che tale settore costituisce una reale industria creativa che dovrebbe essere supportata e valorizzata. Anche l'UNESCO riconosce da tempo il ruolo dell'artigianato come parte del patrimonio culturale tangibile e intangibile, definendolo come:

le pratiche, rappresentazioni, espressioni, la conoscenza e le competenze - così come gli artefatti, gli oggetti e gli strumenti ad es-

---

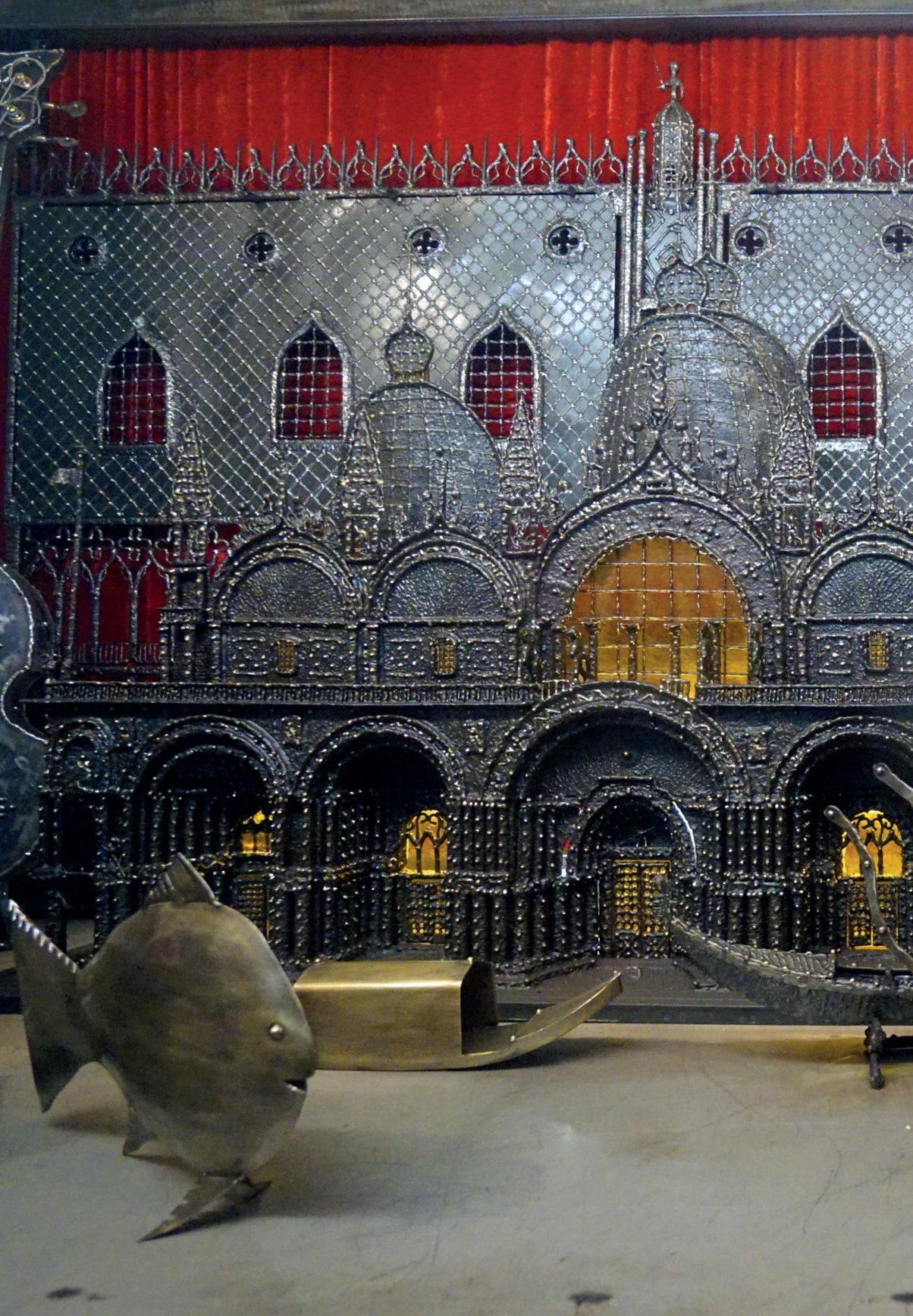
se collegate – che le comunità, i gruppi e gli individui riconoscono come parte del loro patrimonio culturale. La componente intangibile, che viene trasmessa attraverso quella tangibile di generazione in generazione, è costantemente ricreata dalla comunità e dai gruppi sociali in risposta agli stimoli esterni, all’interazione ambientale e ai fatti storici, fornendo a questi un senso di identità e continuità e promuovendo contemporaneamente la diversità culturale e la creatività umana. (UNESCO 2003)

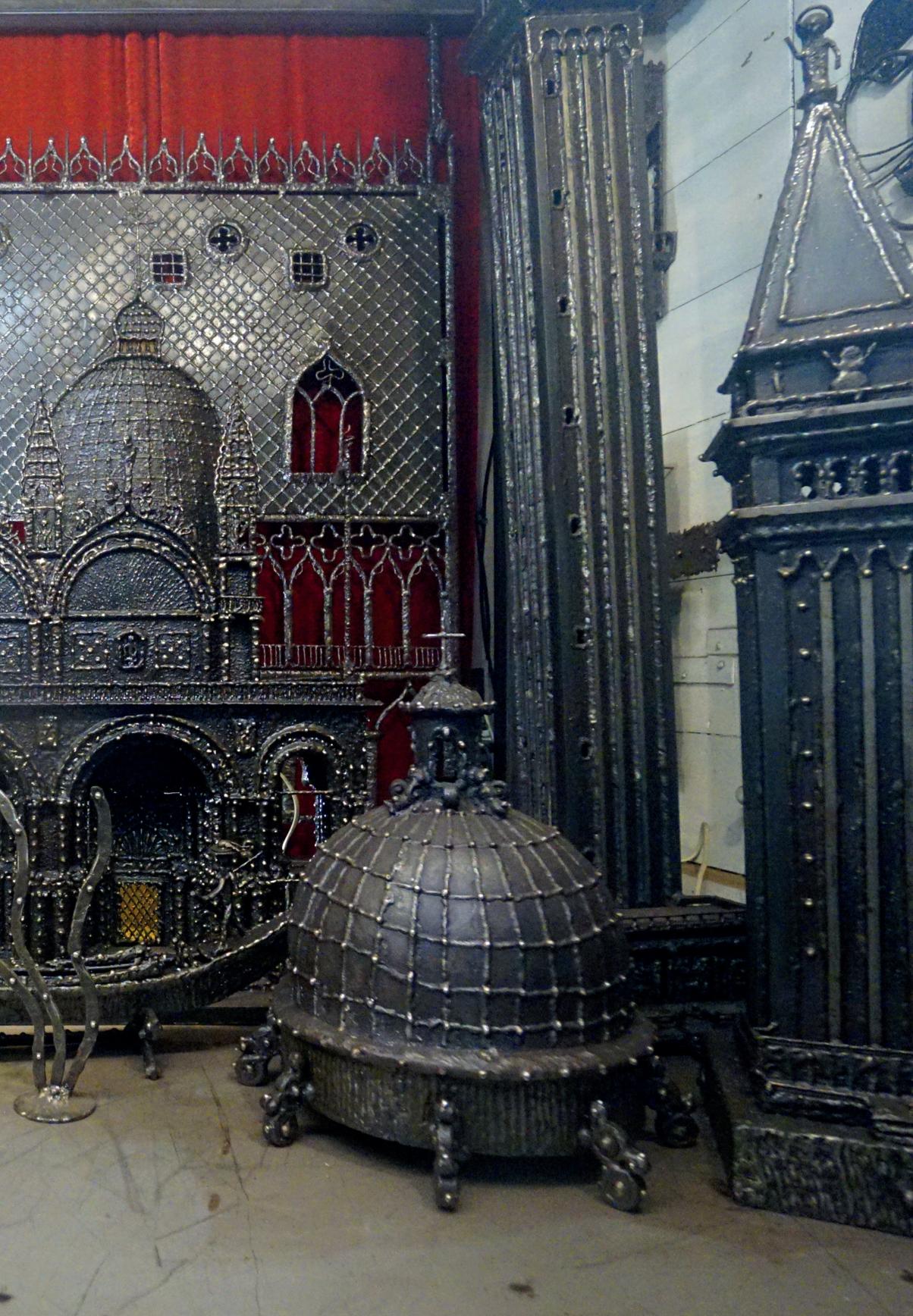
L’esplicita ibridazione tra la micro-impresa dell’artigianato artistico e il variegato settore delle Industrie Creative e Culturali avrebbe una pluralità di vantaggi. Dal punto di vista dell’artigianato artistico, un chiaro posizionamento nell’Industrie Creative e Culturali sarebbe coerente con la metrica del valore e della qualità basata sull’unicità della produzione. Come nei mondi dell’arte:

ogni pezzo trattiene e ingloba la maestria e i valori del suo artigiano, rendendo ogni prodotto inimitabile. Inoltre, prevedendo la lavorazione manuale, l’attività artigianale scongiura la possibilità di ottenere un pezzo uguale all’altro anche nel caso in cui il creatore fosse lo stesso. (Ricciardi, Cerrato 2020, 156)

Tanto gli artigiani quanto gli artisti si occupano della produzione prototipale, attività tipica delle imprese culturali. In entrambi si registra un rapporto simbiotico ed espressivo con il ‘prodotto’, che è qualcosa che appartiene alla sfera più intima e rappresenta un’espressione della personalità. Anche le modalità dedizione al lavoro sono analoghe. A differenza delle imprese culturali e in modo più simile a quelle creative, inoltre, l’artigianato artistico è più orientato al mercato. Questo posizionamento ibrido tra impresa artistica e creativa fa sì che l’artigianato artistico non rinunci al valore culturale della produzione, essendo nel contempo interessato a soddisfare una domanda solvibile attraverso l’innovazione tecnologica e commerciale. Ciò potrebbe rappresentare una leva strategica per il ricambio generazionale, unendo il fascino indiscusso della produzione prototipale artistica a quello delle industrie creative orientate al mercato. È proprio la carenza di risorse umane dotate di competenze digitali e commerciali, unitamente alla scarsa attenzione per le dimensioni tecnico-organizzative e finanziarie, che rende le micro-impresе dell’artigianato artistico particolarmente vulnerabili alle mutevoli condizioni ambientali e di mercato. Inoltre, ciò renderebbe più semplici le collaborazioni inter-organizzative e la formazione di reti tra micro-impresе, sia informali che attraverso strumenti formali come i contratti di rete e i consorzi. In sintesi, un posizionamento esplicito tra le industrie creative e culturali permetterebbe una migliore cross-fertilizzazione con esperienze provenienti dal mondo dell’arte, del design e

dell'impresa. Sarebbe inoltre agevolata la diffusione di nuovi luoghi di promozione e visibilità sul web, nonché di apprendimento oltre a nuovi mercati e nuove forme di produzione. L'inserimento in più vaste comunità di creativi, poi, permetterebbe l'ampliamento delle opportunità materiali e di mercato. Il vantaggio, del resto, potrebbe facilmente essere reciproco: l'inserimento dell'artigianato artistico aiuterebbe ad aprire le Industrie Creative e Culturali a un maggiore interclassismo, evitando di chiudere i percorsi professionali - spesso precari e fragili - solo a chi ha già risorse pregresse.







## 2 Literature review

Roberto Paladini

Università Iuav di Venezia; Associazione CNA Venezia, Italia

---

**Sommario** 2.1 Background/scenario. – 2.2 Imprese artigiane e ricambio generazionale in Italia. – 2.3 L'artigianato artistico. – 2.4 Le imprese culturali e creative.

### 2.1 Background/scenario

Le micro e piccole imprese sono considerate dai governi di tutto il mondo come un contributo alla stabilità e alla crescita economica, alla creazione di nuovi posti di lavoro, alla coesione sociale e allo sviluppo (Hyder, Lussier 2016). Secondo Dladla e Mutambara (2018), le piccole imprese sono i motori dello sviluppo socio-economico grazie al ruolo positivo che svolgono nella crescita del prodotto interno lordo (PIL), permettendo alle ruote delle economie di continuare a girare in tempi difficili, fungendo da «ammortizzatori di shock economici». Pertanto, coltivare e sviluppare le piccole imprese mediante interventi pubblici è una priorità per molti Paesi, come testimoniato anche dal crescente interesse nello studio del ruolo dei governi come attori strategici che modellano le opportunità di business, consentendo la creazione di valore e influenzando i risultati a livello aziendale (Barney 2005; Kivleniece, Quelin 2012; Mahoney, McGahan, Pitelis 2009; Rangan, Samii, Van Wassenhove 2006).

Nel nostro Paese, che si caratterizza per la forte presenza di micro-imprese, di imprese familiari e per una spiccata specializzazio-

---

ne produttiva di stampo manifatturiero, secondo l'archivio statistico ISTAT delle imprese attive in Italia nel 2019, le aziende senza dipendenti rappresentano il 72% del totale, con punte massime nelle attività di altri servizi alle imprese (83%), in tutte le attività commerciali (78%), nelle imprese private dei servizi sociali, di istruzione e sanità (76%). In Italia, alcuni parametri economici espressi dalle imprese di dimensioni minori sono dati particolarmente significativi: il 71,7% del fatturato nazionale è dato dall'insieme delle micro, piccole e medie aziende e l'indice del valore aggiunto realizzato dalle stesse è del 72,5% (le grandi imprese pesano su questi fattori rispettivamente per il 28,3% e 27,4%). Negli ultimi anni, il Governo italiano ha mostrato un'attenzione crescente a favore del mondo delle micro e piccole imprese: lo dimostrano ad esempio le molteplici misure adottate, elencate nel *Small Business Act* del Ministero dello Sviluppo Economico, che prevede tra l'altro l'introduzione del Garante per le Micro PMI e la legge annuale per la tutela e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese, entrambi previsti dalla legge n. 180/2011 recante «Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle imprese». Lo Statuto ribadisce con forza la necessità di mettere al centro dell'interesse nazionale le Micro PMI, cioè il 99% delle aziende italiane, e la nomina del Garante per le micro, piccole e medie imprese, prevista all'articolo 17, va nella direzione di «Pensare innanzitutto al piccolo», spesso invisibile. Lo «Statuto delle Imprese» prevede inoltre, all'articolo 18, che venga predisposta annualmente una Legge annuale per la tutela e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese.

L'aggravarsi delle dinamiche recessive verificatesi nell'economia globale nell'ultimo ventennio ha accentuato in modo dirompente il declino di competitività e di propensione all'innovazione delle imprese. In un contesto quale quello italiano in cui, le micro-aziende sono il 95,4%, le piccole rappresentano il 4,3% e le medie lo 0,5 del totale,<sup>1</sup> tali tendenze stanno impattando in modo dirompente sulla capacità di tenuta del sistema produttivo locale. Le PMI italiane non sembrano aver adottato significativi adattamenti nel proprio comportamento incorporando elementi di novità nella propria organizzazione, quali la riconfigurazione del modello di business o l'adozione di un piano strategico totalmente nuovo (Wirtz, Göttel, Daiser 2016; Audretsch et al. 2015; Wadhwa, Basu 2013; Chindooroy, Muller, Notaro 2007).

La riconfigurazione delle catene del valore globali ha imposto alle organizzazioni e alle industrie di tutto il mondo significativi adattamenti nel proprio comportamento, spingendo le imprese a ripensare le fonti del vantaggio competitivo e a riconfigurare il loro modello di business (Wirtz, Göttel, Daiser 2016; Audretsch et al. 2015; Wadhwa,

---

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural\\_business\\_statistics\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview).

Basu 2013; Chindooroy, Muller, Notaro 2007). In molti casi, tuttavia, è emersa una significativa resistenza alla adozione delle necessarie modifiche all'assetto strategico, a dispetto dei crescenti insuccessi alle prestazioni inferiori alle aspettative (Lant, Milliken, Batra 1992; Glynn, Milliken, Lant 1991). Come evidenziato da Vedovato (2016), il rinnovamento della strategia è, nella migliore delle ipotesi, difficile da realizzare. Le innovazioni tecniche e normative, i cambiamenti e le crisi di mercato richiedono adattamenti alle strategie e alle attività esistenti dei modelli di business, ma se alcune aziende sono in grado di adattarsi, molte sono soggette a forze inerziali. La ricerca manageriale suggerisce che i problemi possono risiedere nel processo cognitivo e nella capacità di interpretare i cambiamenti ambientali (Barr, Stimpert, Huff 1992). Soprattutto nei periodi di alta incertezza, i quadri cognitivi sono cruciali nel cogliere segnali ambigui e quindi nelle scelte strategiche (Walsh 1995). Mantenere aggiornati i modelli mentali è quindi un compito critico, perché affidarsi a processi cognitivi inadatti si tradurrà in risposte inadeguate all'ambiente.

Eppure il vantaggio competitivo delle imprese risiede in parte nella capacità dell'azienda di innovare, valutare e sfruttare le conoscenze interne ed esterne (Cohen, Levinthal 1990), ed in parte nel capitale umano, in termini di competenze, esperienza e disponibilità al lavoro (Hewitt-Dundas 2006). Il capitale umano è dunque una parte essenziale dell'innovazione (OECD 2011). Purtroppo, l'aggiornamento dei quadri cognitivi non è facile. C'è, quindi, una chiara necessità di strumenti e metodologie in grado di facilitare i cambiamenti dei quadri cognitivi, per aiutare i responsabili delle decisioni ad aggiornare la loro interpretazione della situazione aziendale prima che si deteriori (Vedovato 2016). La capacità di identificare e valutare i mutamenti ambientali sapendo adattare ed innovare le strategie è fondamentale per le imprese. L'importanza dell'innovazione per la crescita economica è ben documentata ed è stata a lungo parte della teoria della crescita, a partire dal lavoro fondamentale di Schumpeter e Nichol (1934). La loro definizione di innovazione è ancora utilizzata negli studi contemporanei sull'innovazione (Fagerberg, Fosass, Sapraser 2012). La teoria ci dice anche che l'innovazione è un processo interattivo, di apprendimento tra persone e organizzazioni (Schneider, Buehn, Montenegro 2010).

Secondo la Resource Based-View (RBV), le risorse, le capacità e le competenze assegnate all'impresa distinguono questa dalle altre entità, che le consentono di operare sul mercato in modo diverso dalla concorrenza (Barney 1991). Queste vengono acquisite dal mercato e trasformate all'interno delle strutture organizzative da forme generali a forme più distintive, definendo l'eterogeneità dello studio e quindi la sua posizione competitiva. Questo approccio suggerisce che le imprese ottengono un vantaggio competitivo sia dall'accesso alle risorse che dalla loro trasformazione in risorse strategiche da

utilizzare per fornire valore all'interno di un'offerta di mercato pro-posta (Amit, Schoemaker 1993; Eisenhardt, Martin 2000).

Ipotizzando che i processi organizzativi interni e le interazioni di mercato delle piccole imprese che portano alla competitività aziendale dipendono dalle decisioni di un proprietario-imprenditore, che utilizza le sue competenze personali (in particolare la conoscenza e l'esperienza) per aggiungere valore all'attività commerciale dell'azienda, risulta evidente che un intervento esterno in grado di avere un impatto positivo sulle decisioni strategiche dell'imprenditore nel breve e nel lungo termine sia potenzialmente importante per influenzare la performance dell'impresa. Per essere efficace però, questo insieme di azioni deve essere accettato dall'impresa e dall'imprenditore. Affinché ciò accada deve essere innanzitutto erogato da un soggetto credibile e autorevole ma anche dotato di una specifica conoscenza del settore in cui viene sviluppato l'intervento. In tal senso, le associazioni di categoria, essendo soggetti composti da imprenditori stessi appartenenti a una determinata tipologia d'impresa o di settore, si candidano a essere i soggetti ideali per erogare questi interventi di formazione e supporto alle imprese con efficacia.

Nonostante la tendenza sopra evidenziata e i diversi interventi pubblici susseguites negli anni a sostegno delle PMI italiane, negli ultimi dieci anni le stesse sono diminuite costantemente sia in termini complessivi, che di addetti e di fatturato (*Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, ISTAT 2019). A livello nazionale, ha destato grande preoccupazione la constatazione che la competitività delle imprese medie, piccole e micro sia sostanzialmente diminuita rispetto a quella degli altri Paesi europei e soprattutto extraeuropei, come evidenziato dal *Compendio degli indicatori sulla produttività* del 2018 dell'OCSE,<sup>2</sup> in cui si evince che tra il 2010 e il 2018 la produttività, intesa come PIL per ora lavorata, è aumentata solo dello 0,14% medio annuo, il dato peggiore dopo quello della Grecia (-1,09%).

Con particolare riferimento alla struttura economica del Nord Est italiano, area in cui si inserisce il caso studio qui analizzato, pur avendo rappresentato un indubbio vantaggio competitivo nel periodo di crescita tumultuosa dagli anni Cinquanta agli anni Duemila, è in difficoltà di fronte ai cambiamenti strutturali avvenuti negli ultimi 20 anni (mondializzazione dell'economia, nuove tecnologie, introduzione della moneta unica). Come affermano Sarasvathy, Menon e Kuechle (2013), la scarsa presenza di grandi imprese sembra avere effetti rilevanti sulla capacità innovativa dell'area e sull'utilizzo del capitale umano presente. In particolare, l'elevata frammentazione produttiva non permette attività di 'grande innovazione', cioè

---

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/employment/oecd-compendium-of-productivity-indicators-22252126.htm>.

non permette elevati investimenti privati in R&S, con relativi *spillover* di conoscenza verso le imprese di più piccola dimensione, che invece basano il proprio vantaggio competitivo tipicamente su innovazioni incrementali e di processo.

Nel modello competitivo del Nord Est basato sui distretti descritti, tra gli altri, da Rullani (1995), la piccola e media impresa aveva trovato un modello organizzativo vincente che sfruttava i vantaggi della collaborazione tra imprese collegate da relazioni di subfornitura all'interno di un unico ciclo produttivo, d'altra parte questo modello di organizzazione della produzione, disincentivando la crescita dimensionale delle imprese, non ne favoriva l'evoluzione organizzativa e manageriale, e rendeva l'impresa assai di frequente priva di una tecnostuttura in grado di progettare incisivi percorsi di innovazione tecnologica, strutturare una stabile rete commerciale e adottare strumenti di programmazione e controllo anche per la gestione finanziaria.

Numerosi studiosi dei distretti industriali italiani (si vedano ad esempio Varaldo 2006; Varaldo, Bonaccorsi, Riccaboni 1998; Varaldo, Dalli, Resciniti 2006), pur sottolineando l'importanza del distretto quale peculiare bacino di competenze manifatturiere specialistiche, conoscenze e risorse radicate nella cultura locale (Garofoli 2006), ne considerano la contemporanea inadeguatezza a diffondere, tra le imprese che ne fanno parte, capacità e conoscenze che attengono all'innovazione, al marketing, alla valorizzazione e sviluppo di *intangible assets*.

La configurazione del sistema produttivo qui descritto sempre essere associata alla resistenza al cambiamento strategico sia per la dinamica proprietaria operativa, che impegna l'imprenditore nella quotidiana esecuzione del lavoro lasciandogli poco tempo per affrontare e approfondire gli aspetti legati alla strategia, al management e al marketing, sia perché il modello produttivo sopra descritto non favoriva l'evoluzione organizzativa e manageriale, in quanto una buona parte delle micro-imprese lavorava come subfornitrice e dunque senza accollarsi molte delle preoccupazioni legate al marketing e senza cogliere le pressanti dinamiche di cambiamento che il sistema stava vivendo.

Le possibili determinanti della scarsa performance del sistema italiano nell'ultimo ventennio è da ricercarsi, oltre a quanto sopra esposto, nei rapidi e radicali mutamenti del contesto esterno, quali il cambiamento di paradigma tecnologico - portato dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione -, l'integrazione mondiale dei mercati reali e finanziari, il processo di integrazione europeo, la concorrenza da parte di economie emergenti particolarmente dinamiche (cf. Brandolini, Bugamelli 2009), nelle caratteristiche strutturali del sistema produttivo (come la dimensione aziendale, la specializzazione settoriale, la struttura finanziaria e i rapporti con le banche) e nelle strategie adottate dalle imprese dinanzi alla globaliz-

zazione (attraverso, ad esempio, l'internazionalizzazione o la propensione all'innovazione). Tali fattori hanno reso obsolete alcune strategie d'impresa e influenzato la domanda e l'offerta dei fattori produttivi.

Al fine di comprendere a pieno la crisi di competitività e di approccio innovativo del Nord Est italiano nell'ultimo ventennio, occorre considerare che i fattori di contesto non hanno certo agevolato la crescita della competitività aziendale. L'Amministrazione pubblica, similmente al resto del Paese, ha imposto e impone burocrazie, costi e rallentamenti non necessari alle imprese. Anche il livello di tassazione è più alto che nelle regioni di confronto europeo, deprimendo gli investimenti e gli incentivi economici degli imprenditori e dei lavoratori.

Inoltre, gli interventi di supporto erogati dalle Pubbliche amministrazioni si sono ridotti gradualmente, favorendo logiche di distribuzione a pioggia o atte a favorire logiche corporative rivolte prevalentemente alle medie e grandi imprese. Pare siano mancati dunque interventi specifici per la crescita e lo sviluppo del management, in grado di attenuare e contrastare questa crescente incapacità di stare sul mercato, che, quando ci sono stati, sono risultati del tutto estranei al sistema sia per contenuti che per modalità di erogazione (si pensi a FSE erogati da enti di formazione spesso creati ad hoc, o a interventi 'calati dall'alto' sviluppati dalle Camere di commercio e dalle Università).

Eppure, al fine di porre in essere quel rinnovamento strategico necessario a migliorare i modelli di business e implementare la capacità delle micro-imprese di stare sul mercato paiono assolutamente necessari interventi esterni opportunamente configurati in quanto le evidenze rispetto all'incapacità di farcela da soli sono ormai lampanti. In questo senso l'articolo analizza come una possibile a forma efficace ed efficiente di intervento esterno capace di aiutare a migliorare la competitività delle imprese possa passare dal coinvolgimento delle associazioni di categoria, che in Italia rivestono un ruolo del tutto particolare e rilevante rispetto alle imprese da loro rappresentate ed ai rapporti con le pubbliche amministrazioni, talvolta togliendo spazio di interlocuzione e azione alle singole imprese stesse (Zan 2015).

## 2.2 Imprese artigiane e ricambio generazionale in Italia

Numerose analisi e studi accademici enfatizzano l'importanza delle micro e piccole imprese e in particolare delle botteghe artigiane nel fornire in tutto il mondo un contributo alla stabilità e alla crescita economica, alla creazione di nuovi posti di lavoro, alla coesione sociale e allo sviluppo, grazie al ruolo positivo che svolgono nella crescita del PIL degli Stati e in qualità di 'ammortizzatori di shock economici' (Hyder, Lussier 2016; Dladla, Mutambara 2018). Tali micro-imprese sembrano rappresentare oggi un'occasione importan-

te per lo sviluppo territoriale, per la tenuta della base occupazionale locale e per l'infrastruttura sociale dei territori. Nel nostro Paese sono decisivi il valore economico e il ruolo sociale dell'impresa artigiana, elemento essenziale del sistema produttivo italiano e immensa fonte di conoscenze, competenze e tradizioni. Nell'anno 2019 risultano iscritti alla gestione speciale dell'INPS 1.620.690 artigiani, l'1,1% in meno rispetto al 2018 (1.638.601 iscritti) in cui già si era registrata una diminuzione dell'1,6% rispetto al 2017 (1.665.564 iscritti). Relativamente alla ripartizione per qualifica, nell'anno 2019 vi è una marcata prevalenza di titolari che con 1.499.853 iscritti costituiscono il 92,5% del totale. La distribuzione per qualifica si mantiene pressoché costante nel tempo. Se si analizza la distribuzione per sesso, per tutti gli anni analizzati, è evidente una marcata prevalenza dei maschi, che costituiscono il 78,9% del totale degli artigiani.

**Tabella 1** Numero di artigiani iscritti alla gestione INPS per anno, qualifica e sesso. Anni 2010-19

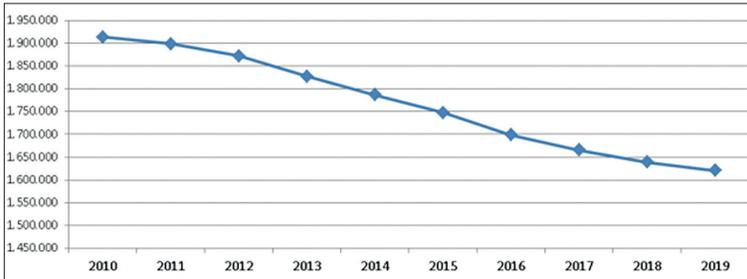
Anno	Qualifica						
	Titolari			Collaboratori			
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi2	Femmine2	Totale2	Totale iscritti
2010	1.444.878	302.484	1.747.362	96.696	69.606	166.302	1.913.664
2011	1.431.143	303.369	1.734.512	95.530	68.649	164.179	1.898.691
2012	1.407.699	302.632	1.710.331	93.991	67.856	161.847	1.872.348
2013	1.371.164	299.792	1.670.956	91.063	65.329	156.392	1.827.348
2014	1.340.297	296.910	1.637.207	86.934	62.690	149.624	1.786.831
2015	1.309.886	294.882	1.604.768	82.736	60.270	143.006	1.747.774
2016	1.270.528	291.726	1.562.254	78.236	57.793	136.029	1.698.283
2017	1.244.476	290.319	1.534.795	74.843	55.926	130.769	1.665.564
2018	1.223.627	289.383	1.513.010	71.504	54.087	125.591	1.638.601
2019	1.210.503	289.350	1.499.853	68.450	52.387	120.837	1.620.690

Fonte: INPS – Coordinamento Generale Statistico Attuariale<sup>3</sup>

Analizzando la serie storica degli ultimi dieci anni, si rileva che il numero degli iscritti decresce di circa un punto percentuale fino al 2012, continua a decrescere di più di due punti percentuali annui dal 2012 al 2017, mentre tra il 2017 e il 2019 la flessione è per ogni anno di circa un punto e mezzo.

**3** I dati relativi al periodo 2010-19 sono pubblicati nel portale INPS all'interno dell'Osservatorio lavoratori autonomi.

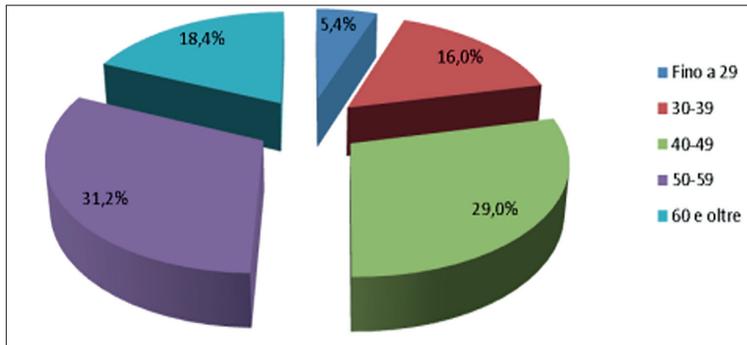
Figura 1 Numero di artigiani iscritti alla gestione INPS. Anni 2010-19



Fonte: INPS – Coordinamento Generale Statistico Attuariale

Tra gli artigiani, la classe di età tra i 50 e i 59 anni è quella con maggior frequenza, pari al 31,2%, seguita dalla classe 40-49 anni (29,0%), gli ultrasessantenni sono il 18,4% e solo il 5,4% ha meno di 30 anni di età.

Figura 2 Numero di artigiani iscritti alla gestione INPS. Anni 2010-19



Fonte: INPS – Coordinamento Generale Statistico Attuariale

Considerando solamente gli artigiani ultrasessantenni, rileviamo che in il 18,4% delle imprese artigiane italiane, pari a 301.504 unità, saranno coinvolte nel delicato processo di passaggio generazionale negli imminenti anni a seguire.

Il passaggio generazionale, o successione aziendale, è il momento nel quale i fondatori di un'impresa cedono il passo e forze nuove subentrano nella gestione dell'attività. L'obiettivo del passaggio generazionale è assicurare la continuità nel tempo dell'azienda, dopo il ritiro dell'imprenditore artigiano.

Il ricambio generazionale è un percorso complesso, che va agevolato in tutto il suo svolgimento. Non si tratta solo di un passaggio di

cariche, esso comporta anche il trasferimento del *know-how* aziendale, delle conoscenze e delle competenze manageriali, con l'obiettivo di garantire la continuità dell'azienda e l'innovazione della stessa. In tale passaggio entrano in gioco fattori fiscali, amministrativi, giuridici ma, soprattutto, psicologici e relazionali. È necessario pianificare per tempo e accompagnare la transizione dell'impresa dal titolare ai suoi eredi tenendo in attenta considerazione le implicazioni pratiche e psicologiche che il ricambio generazionale comporta, per ridurre i pericoli d'insuccesso e consentire un cambiamento in grado di fornire nuove opportunità di crescita all'impresa. In un sistema economico come il nostro, fondato sulla piccola impresa, nel quale i saperi artigianali sono posseduti dai lavoratori sotto forma di abilità e professionalità non codificate, trasferibili solo attraverso l'insegnamento diretto e la pratica quotidiana, il passaggio generazionale può avere rilevanti effetti sul patrimonio delle conoscenze a disposizione della collettività. Quando una piccola impresa artigiana chiude per mancanza di successori, l'esperienza, la conoscenza e la cultura dell'imprenditore vengono perse per sempre. Siamo tutti più poveri, perché si perde un piccolo pezzo del sapere al quale fino a ieri potevamo accedere senza problemi.

L'imprenditore artigiano si ritira dal lavoro in età molto più avanzata rispetto ad altre categorie di lavoratori (circa 71 anni secondo Confartigianato 2015), questo perché molti artigiani, al momento del pensionamento, sono costretti a cessare l'attività per mancanza di successori, interni o esterni alla famiglia. Il ricambio generazionale è un processo che conduce al passaggio del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione dalla generazione presente alla generazione emergente per dare continuità all'impresa nel tempo.

Tale questione rappresenta uno dei problemi di grande rilevanza per le micro-impresе, che spesso sono poco preparate e fanno maggiormente fatica a dare risposte concrete, come evidenziato dalla presenza minoritaria in Italia di impresе (familiari) in grado di arrivare oltre la terza generazione.

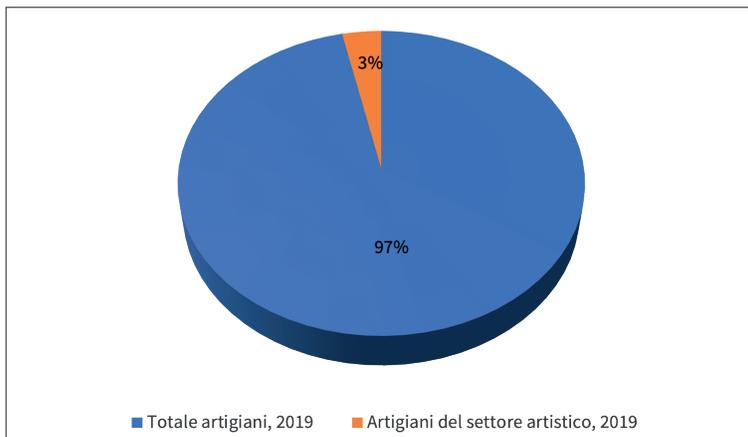
Il processo di successione può, talvolta, costituire l'evento causale dell'apertura di una nuova fase di sviluppo e di una maggiore prosperità per la vita futura e l'innovazione dell'impresa. Ciò non esclude il fatto che il processo di successione costituisce, a volte, la causa di scelte incoerenti con la sopravvivenza o la prosperità futura dell'azienda e, quindi, essere solo occasione di crisi. Una ricerca condotta sulle impresе di dimensioni medio-piccole del Regno Unito (Levinson 1971) dimostra come, anche in passato, il problema della successione ha rappresentato una delle più importanti cause di cessazione dell'attività aziendale, al pari delle cessazioni per crisi finanziarie. Molte aziende, infatti, nell'affrontare il passaggio generazionale attuano scelte gestionali errate tali da portare, in tempi più o meno brevi, l'azienda alla crisi. Secondo Confartigianato (2015), il processo di

ricambio generazionale ha coinvolto circa un'impresa su quattro nel decennio 2005-15, esponendole a diversi rischi e opportunità. Le imprese artigiane coinvolte ogni anno nel passaggio generazionale, a livello nazionale, sono circa 66.000 e nel 70% dei casi il successore è già coinvolto nella gestione dell'impresa. Tale dato è valido anche a livello europeo: secondo la Commissione Europea, nei prossimi anni, circa 5 milioni di piccole e medie imprese europee dovranno affrontare il problema della continuità generazionale, dato che un imprenditore su tre è ultracinquantenne. Il rischio di un'insufficiente preparazione è che scompaiano un milione e mezzo di imprese e oltre 6 milioni di posti di lavoro.

### 2.3 L'artigianato artistico

Le botteghe di artigianato artistico rappresentano una piccola nicchia dell'artigianato italiano corrispondendo nel 2019, secondo dati CCIA, a 57.166 imprese e 269.418 occupati (Ricciardi, Cerrato 2020).

**Figura 3** Rapporto tra artigianato artistico e totalità del comparto artigiano in termini di numero di imprese



Fonte: Elaborazione propria su dati INPS - Coordinamento Generale Statistico Attuariale e Camera di Commercio

Si tratta di una popolazione di micro-imprese che rappresentano in modo unico e distintivo il patrimonio socio-culturale di una collettività, nazionale e/o territoriale, dove il valore economico e quello simbolico/identitario si sostengono in modo vicendevole.

Una lavorazione si può definire appartenente alla sfera dell'artigianato artistico quando non ci si affida solo all'abilità tecnica e a modelli routinari propri dell'artigianato, bensì si fa leva sulla creatività e sull'ideazione di modelli (Rancati, Gordini 2014). L'impresa

artigiana artistica è una sede di accumulo di saperi, che spesso contraddistinguono anche l'appartenenza ad una comunità; si assiste alla traduzione della soggettività in qualcosa di collettivo, che diventa costruzione di una comunità di pratica (Gosetti, Bordato 2012).

La creatività individuale che contraddistingue questo tipo di produzione da quello di massa ha rafforzato nell'immaginario collettivo l'idea che il lavoro artigianale porti alla definizione di un prodotto caratterizzato da unicità, singolarità, frutto di un lavoro che – riprendendo Sennett (2008) – si evolve continuamente e permette lo sviluppo di una maestria tecnica.

Se la possibilità di 'etichettare' un manufatto come frutto di una composizione di stampo artigianale, percepita sul mercato come una forma di produzione culturale, rappresenta un passaggio rilevante nel rapporto tra mondo artigiano e processi industriali, questo appare ancor più vero per l'artigianato artistico (Micelli 2011).

L'artigianato (e l'artigianato artistico nello specifico) gioca un ruolo importante nel rapporto locale/globale. Soprattutto nelle località dense di storia, si autopropone come parte del patrimonio storico e culturale locale nel messaggio che veicola (Herzfeld 2004), fondendo nel prodotto manualità e creatività attraverso l'utilizzo di materiali tradizionali e innovativi, trasferendo esperienza, fattore primario e fondante che rende il prodotto artigiano decisivo per la loro esistenza e riconoscibilità sul mercato. L'idea di valore veicolata dall'artigianato artistico è profondamente legata al territorio e alla cultura locale, vi si rispecchia e ne trae ispirazione. Anche per questo, ai prodotti artigianali è stato spesso riconosciuto un importante ruolo come catalizzatore di sviluppo locale (Ricciardi, Cerrato 2020).

La capacità di sviluppo delle imprese dell'artigianato in generale e di quello artistico in particolare è, pertanto, strettamente connessa alla combinazione armonica del sapere locale con le conoscenze codificate (Sengenberger, Cossentino, Pyke 1997) e cresce ancor più in quelle imprese capaci di cogliere le opportunità offerte dal progresso tecnologico e organizzativo e in cui ci si muove verso network collaborativi.

Il settore si trova di fronte a un difficile percorso: da un lato continuare a rappresentare gli antichi mestieri, le antiche tradizioni, riproducendo valori consolidati nell'ambito di un continuo processo creativo, dall'altro alimentare processi di innovazione. Le nuove direttrici di sviluppo potrebbero essere colte nella capacità delle imprese di coniugare tradizione e innovazione: l'artigianato artistico ancor più delle altre forme di artigianato sembra essere chiamato a far leva sull'innovazione per reinterpretare i modelli tradizionali e quindi creare nuovi valori per la domanda.

Inoltre, come ricordano Rossi e Bramanti (2012, 1-265), le sfide che si presentano al settore toccano anche il nodo della trasmissione dei saperi (la figura del maestro artigiano, le esperienze di scuola-bot-

tega, ecc.), della commercializzazione del prodotto (fiere specializzate, cataloghi anche multimediali), della cultura che l'artigianato esprime sia nella promozione dei territori che nella rivitalizzazione di interi sistemi locali.

## 2.4 Le imprese culturali e creative

Sul fronte internazionale quanto su quello italiano uno stimolo alla conoscenza del settore delle Industrie Culturali e Creative va sicuramente ricondotta al grande interesse, nato circa un ventennio fa e poi esploso negli ultimi dieci anni, nei confronti della cosiddetta economia creativa, del valore economico generato dalle industrie di produzione di beni e servizi creativi e del potenziale di crescita di questo macro-settore rispetto ad altri comparti economici. Come ha affermato Florida, la creatività è la caratteristica più ricercata nel mondo del lavoro odierno e stiamo assistendo all'affermarsi «della creatività umana come fattore chiave dell'economia e della società» (2003, 121).

A oggi numerosi studiosi si sono impegnati nell'analizzare le potenzialità dell'economia creativa e della concentrazione spaziale di talenti creativi per la competitività e lo sviluppo economico di un territorio e molti Paesi - dal Regno Unito alla Germania, da Hong Kong agli USA e la stessa Unione europea - hanno censito e quantificato i propri settori creativi, dotandosi di politiche di sostegno ad hoc. Inoltre, anche alcune organizzazioni internazionali di primo piano si sono inserite nel dibattito dedicando ricerche, pubblicazione e documenti programmatici alla *creative economy* sia per cercare di dare una quantificazione agli scambi mondiali di beni e servizi creativi, sia per presentare il proprio punto di vista istituzionale sul tema.

Un'attenzione che, partita dal mondo anglosassone e allargatasi poi a tutte le economie avanzate e ai Paesi in via di sviluppo, ha creato un dibattito globale e ha dato il via a una miriade di studi atti a delimitare e quantificare economicamente l'economia della creatività. Operazione non facile vista la grande dinamicità e varietà delle industrie che la caratterizzano (Gross 2020).

Le Industrie Culturali e Creative hanno un ruolo centrale nella crescita e nella competitività: sono portatrici di innovazione, di fattori di sviluppo locale e motori del cambiamento industriale. Nel *Libro verde* pubblicato dalla Commissione Europea nel 2010,<sup>4</sup> si definiscono industrie culturali quelle che producono e distribuiscono beni o servizi e che incorporano o trasmettono espressioni culturali, indipendentemente dal loro valore commerciale. La definizione tradi-

---

<sup>4</sup> *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0183:FIN:IT:PDF>.

zionale dell'industria culturale comprende le attività legate alla gestione e alla valorizzazione del patrimonio culturale, visivo, delle arti e dell'intrattenimento, inclusi cinema, TV e radio, stampa, fotografia, musica e forme di riproduzione (Adorno, Horkheimer 1944). Le attività culturali sono state raggruppate concettualmente dall'Istituto di statistica dell'UNESCO che ha definito le Industrie Culturali e Creative (o ICC) dal punto di vista delle imprese, dell'occupazione e dei prodotti, integrandole con la Convenzione UNESCO sulla protezione e promozione della diversità delle espressioni culturali.<sup>5</sup> Innanzitutto va sottolineato che non esiste una definizione condivisa di Industrie Culturali e Creative, dei settori e delle funzioni di riferimento che le compongono e, soprattutto, dei principali criteri da adottare per designare integralmente i confini.

La nozione di industria creativa, d'altra parte, fu introdotta nel 1997 dal British Labour Party per circoscrivere politicamente ed economicamente il fenomeno. Solo nel 2010 l'Unione europea, nel suo *Libro verde*, ha unito le due definizioni per esprimere un unico concetto, condiviso da un punto di vista operativo. La crescita dell'impatto economico dell'intero settore ha costretto sempre più i decisori politici a ridisegnare i confini dei sistemi territoriali per costruire un nuovo percorso di sviluppo che scaturisca dal patrimonio culturale e artistico. È tuttora allo studio una definizione coerente del settore, in grado di circoscrivere i principi e i criteri sia in termini di offerta che di domanda, al fine di andare oltre alla sempre più diffusa e stringente definizione di produzioni 'immateriali' legate alla cultura.

**Tabella 2** Aree di attività delle Industrie Culturali e Creative

Patrimonio (musei, monumenti, siti archeologici e beni culturali immateriali)
Archivi
Biblioteche
Libri e stampa
Arti visive, arti plastiche e fotografia
Arti performative (musica, danza e teatro)
Audiovisivi e multimediali (film, radio, televisione, video, studi di registrazione e video Giochi)
Architettura
Pubblicità
Artigianato

Fonte: European Statistical System Network on Culture, *Final Report 2021* (<https://bit.ly/3mDmjfL>)

<sup>5</sup> <https://www.oecd.org/employment/oecd-compendium-of-productivity-indicators-22252126.htm>.

Le funzioni attribuibili a questi domini sono: creazione, produzione e comunicazione, valorizzazione e tutela, formazione, gestione e regolamentazione.

David Throsby (2008) si è fatto carico di trovare una connessione, non sempre agevole, tra le tassonomie proposte dalle differenti organizzazioni che, a livello nazionale o internazionale, si sono proposte di definire e dare dimensione all'ICC e i modelli 'teorici' che queste tassonomie sottendono. Throsby divide la sua definizione di cultura in due aree: da un lato, gli usi, costumi e valori della società; dall'altro, attività intellettuali e prodotti artistici. Questi ultimi sono classificati secondo tre criteri:

1. Sono creati e prodotti in modo creativo;
2. Hanno un significato simbolico;
3. Il loro risultato implica una qualche forma di proprietà intellettuale.

Solo se un'attività presenta questi tre elementi può essere definita, senza mezzi termini, come 'culturale'. Inoltre, il valore culturale può generare valore economico: un consumatore è disposto a pagare di più per un bene o servizio specifico se questo include contenuti culturali. Questo è il concetto di capitale culturale, definito da Throsby come un 'bene capitale' che incorpora, conserva e fornisce beni di valore culturale oltre a qualsiasi valore economico.

Il modello di Throsby è stato recentemente riconfigurato in diverse varianti (Sacco 2012) e applicato più ampiamente alla struttura delle imprese culturali e creative italiane, tra cui secondo questi criteri, rientrerebbe a pieno titolo l'azienda artigiana del settore artistico e tradizionale. Inoltre, la società di consulenza KEA European Affairs ha sviluppato le proprie definizioni, successivamente adottate dal Direzione Generale per l'Istruzione e la Cultura della Commissione Europea, dal modello di Throsby, rivelandone la profonda tempestività e il rispetto dei criteri generali del settore.

### 3 **Il ricambio generazionale come opportunità per colmare il gap sulla digitalizzazione dell'artigianato**

Filippo Barbera

Università degli Studi di Torino, Italia

---

Le botteghe di artigianato artistico rappresentano una piccola nicchia dell'artigianato italiano corrispondendo nel 2019, secondo dati CCIA, a 57.166 imprese e 269.418 occupati (Ricciardi, Cerrato 2020). Si tratta di una popolazione di micro-imprese che rappresentano in modo unico e distintivo il patrimonio socio-culturale di una collettività, nazionale e/o territoriale, dove il valore economico e quello simbolico/identitario si sostengono in modo vicendevole.

Come rispondere, dunque, alle esigenze di digitalizzazione delle micro-imprese artigiane al centro del progetto *Venice Original*? Una prima, come vedremo parziale, risposta viene dal successo del «Violino di Noè». Nell'articolo del 19 settembre 2021, il *New York Times* racconta il varo nella laguna di una imbarcazione a forma di violino, a opera dello scultore veneziano Livio De Marchi, uno degli artigiani selezionati dal progetto. Nell'opera c'è anzitutto una chiara 'proposizione di valore': il violino galleggiante come simbolo della rinascita di Venezia, che diffonderà le note di Vivaldi nella laguna. L'idea di valore veicolata dall'artigianato artistico è profondamente legata al territorio e alla cultura locale, vi si rispecchia e ne trae ispirazione.

---

Anche per questo, ai prodotti artigianali è stato spesso riconosciuto un importante ruolo come catalizzatore di sviluppo locale (Ricciardi, Cerrato 2020). Inoltre, il lavoro è frutto dell'impegno e della collaborazione tra De Marchi, Venezia Sviluppo e le consorziate e CNA, insieme alle maestranze, cantieri, imprese, associazioni e cittadini. Elementi, questi, che hanno permesso di superare l'isolamento che spesso gli artigiani dimostrano nei confronti delle attività di collaborazione e che limita fortemente l'ottenimento dei benefici legati alla partecipazione a network ed alleanze. Con queste premesse, l'opera, di dodici metri e mezzo di legno, in parte lavorato a mano, è assurta a simbolo della rinascita post-pandemica di Venezia. Come tutti i segni che assolvono a una funzione simbolica, l'opera tiene insieme le leve che costituiscono il valore e i tesori della città: l'arte, la cultura e la musica, oltre che - ovviamente - l'atmosfera unica della laguna. «Come Noè mise gli animali a bordo dell'Arca per salvarli, noi diffonderemo l'arte attraverso la musica su questo violino», spiega De Marchi.<sup>1</sup> La copertura mediatica fornita dal *New York Times* ha generato più di altri dieci acquisti negli Stati Uniti.

Troviamo, nel caso in parola, elementi tanto importanti quanto di non semplice configurazione a livello della micro-impresa artigiana, in particolare quella tipica dell'artigianato artistico. Senza le innovazioni organizzative menzionate - proposizione di valore, collaborazione strategica, digitalizzazione dei processi commerciali - le imprese dell'artigianato artistico veneziano rischiano di non riuscire ad assolvere le condizioni minime necessarie per stare sul mercato. Lo studio del 2013 di Google Italia e condotto da Doxa Digital<sup>2</sup> mostra con evidenza la connessione tra digitalizzazione, internazionalizzazione e propensione all'export, tanto per le grandi imprese che per le piccole e medie. Il ricorso al canale online per la vendita e la commercializzazione è una leva strategica per l'incremento del fatturato. Ma qual è la distanza tra il caso del «Violino di Noè» e la situazione restituita dall'indagine sul campione di imprese del progetto *Venice Original*? La sezione del questionario somministrato alle imprese artigiane aderenti al progetto *Venice Original* a marzo 2020, relativa a cogliere gli aspetti di partenza delle aziende relativamente alla «Digitalizzazione dell'impresa», restituisce un primo utile elemento di riflessione. In questa sezione si sono rilevati: la percezione delle competenze informatiche dell'azienda; il grado di utilità percepita delle componenti digitali; gli investimenti in tecnologia effettuati dall'azienda negli ultimi tre anni; gli strumenti digitali utilizzati ed i ca-

<sup>1</sup> <https://www.veneziatoday.it/attualita/violino-noe-livio-de-marchi-giudecca.html>.

<sup>2</sup> *Internet & Export - Il ruolo della Rete nell'internazionalizzazione delle PMI*. [https://www.bva-doxa.com/wp-content/uploads/Rapporto\\_PMI\\_2013\\_Google\\_Doxa\\_Digital.pdf](https://www.bva-doxa.com/wp-content/uploads/Rapporto_PMI_2013_Google_Doxa_Digital.pdf).

nali di comunicazione attivati e gestiti; i principali ostacoli nell'andare sul web e/o nell'investire in *innovation technology*. Numerose ricerche mostrano che l'adozione delle tecnologie digitali si associa, da un lato, a un aumento delle produttività e della competitività a livello aziendale, dall'altro, ad una forte polarizzazione del mondo delle imprese. Questo è particolarmente evidente tra le micro-imprese, poiché i benefici della digitalizzazione sono tutt'altro che automatici; dipendono piuttosto dal capitale umano e organizzativo disponibile all'interno delle aziende e vanno accompagnati con investimenti complementari in competenze e organizzazione. È questa azione integrata che può consentire alle micro-imprese di non perdere terreno rispetto a quelle più produttive e soprattutto di generare un effetto-sistema a livello di territorio.

Il quadro che emerge, pur atteso e in linea con altre indagini nazionali, disegna una situazione non semplice. L'uso del canale di vendita rimane ancora fortemente legato alla dimensione fisico-relazionale, 'la bottega' rappresenta almeno il 90% delle vendite per tutte le imprese intervistate. Anche se letto dal punto di vista dei ricavi, le vendite online rappresentano una percentuale davvero minoritaria del fatturato, pari in media al 3% e con un valore massimo dell'8,3%.

Anche con riferimento all'uso del digitale per il marketing e l'accesso alla clientela, va ricordato come più del 50% dichiara di ottenerla attraverso il passa-parola, sfruttando quindi l'effetto reputazione veicolato dalle reti di contatti interpersonali, vuoi nella forma dei clienti, vuoi in quella dei fornitori. Del resto, segnale importante, gli artigiani sono consapevoli (per l'81% degli intervistati) che Internet e i social media sono una realtà la cui centralità è in grande crescita e rispetto alla quale sarà quindi necessario adeguarsi, sia in termini di competenze che di procedure organizzative. Se guardiamo ai dati sull'uso effettivo della rete e delle sue risorse, però, notiamo un ricorso ancora molto 'generalista' e poco orientato in chiave strategica: se è vero infatti che il 76,7% dispone di una pagina web e l'85% utilizza una pagina Facebook, solo l'11,7% possiede un account Twitter e il 20% di un profilo Instagram. LinkedIn è posseduto dal 10% degli intervistati e solo un quarto ricorre a un sito di e-commerce proprio.

Non meno preoccupante è il quadro relativo all'autovalutazione delle competenze informatiche aziendali che, trattandosi nel 71% di imprese con al massimo un solo dipendente (il 44% senza dipendenti), coincidono in larga misura con il profilo dell'artigiano titolare. Solo l'1,6% dichiara competenze elevate e poco meno di un quarto (24,2%) sostiene di avere competenze buone. La posizione mediana (competenze discrete) raccoglie il 24,2%, mentre ben il 42% si auto-definisce in possesso di competenze digitali scarse o molto scarse. Il quadro sulle competenze di completa con il dato puntuale sugli investimenti in tecnologia, che vede il 46,8% dichiarare la presenza di investimenti negli ultimi tre anni. Questo quadro va letto in rappor-

to ai dati socio-demografici sull'imprenditore, prima, e a quelli sul ricambio generazionale, poi. L'età media degli imprenditori intervistati risulta essere di 51 anni; un quarto circa (23,1%) hanno il titolo di scuola media superiore e solo il 20% hanno la laurea. La maggior parte ha almeno il diploma (56,9%).

La diagnosi presenta pochi margini di ambiguità: il gap digitale è difficilmente colmabile allo stato attuale. L'enorme patrimonio di qualità ed eccellenza dell'artigianato artistico si accompagna a competenze digitali e priorità tattiche che ostacolano il pieno sfruttamento del digitale. Certo, come mostra l'esempio del «Violino di Noè», la costruzione di un ecosistema di relazioni interorganizzative e di un solido partenariato - unite alla presenza di una *value proposition* chiara e alla copertura mediatica - sono elementi che possono fare da traino e volano. Cionondimeno si tratta di condizioni che, per sviluppare tutta la loro efficacia, devono incontrare la visione imprenditoriale e la disponibilità a 'mettersi in gioco' nella svolta tecnologica in corso. Svolta che, al contrario di quanto accade nei settori manifatturieri, mantiene il ruolo della manualità esperta nei processi produttivi e la coniuga con il digitale nel marketing, nella comunicazione e nella commercializzazione. La scarsità di competenze digitali, lo scarso investimento sul modello commercializzazione e di vendita, la ridottissima complessità organizzativa e il non preponderante investimento in tecnologia, restituiscono un quadro dove questa svolta non sembrerebbe trovare un terreno fertile. Il caso del «Violino di Noè», per queste ragioni, non può essere preso a modello e paradigma. Nelle micro-imprese artigiane, infatti, pare mancare la 'capacità di assorbimento' necessaria a trasformare in valore economico i fattori 'ecosistemici' di cui sopra. Il caso del «Violino di Noè» potrebbe così configurarsi come un caso difficilmente riproducibile, se non accompagnato da condizioni endogene specifiche. Condizioni, come appena illustrato, che non sembrerebbero caratterizzare le imprese intervistate, certamente eccellenti nella produzione di beni unici tipici dell'artigianato artistico, ma lontane dalle condizioni necessarie per assorbire e valorizzare strategie complesse come quelle che hanno supportato il caso del «Violino di Noè».

Una possibilità, in questa direzione, potrebbe venire dal ricambio generazionale. A riguardo, il 74,5% delle imprese dichiara di avere in agenda il passaggio generazionale nel prossimo quinquennio. Del resto, tale opzione rimane inesplorata e non tematizzata dal punto di vista tattico-strategico: ben il 57,4% dichiara di non parlarne mai in azienda e addirittura il 60,5% afferma di non avere un'indicazione circa la sulla figura che assumerà la conduzione dell'azienda. Per il 96,2% degli intervistati, infine, non è presente nessuna attività di pianificazione legata al 'passaggio di testimone'.

Il ricambio generazionale, in altri termini, non è percepito dalle micro-imprese artigiane come un'opportunità per colmare il gap

digitale, strategico e organizzativo che costituisce il fuoco del progetto *Venice Original*. Se non colmato, però, il gap digitale rischia di esacerbare la distanza tra artigianato e innovazione, con artigiani legati alle pratiche tradizionali che vedono nelle innovazioni la causa della perdita di antichi saperi, da una parte, e quelli che credono nell'innovazione nella misura in cui fa a meno delle pratiche tradizionali. Politiche di ricambio generazionale, quindi, possono essere utili per affrontare e superare il paradosso 'tradizione-innovazione':

quel fenomeno per cui le imprese di stampo tradizionale sono spinte, da un lato, ad innovare per restare competitive in un mercato sempre più globalizzato e digitalizzato e, dall'altro, desiderano mantenere le tecniche e i procedimenti tradizionali che le caratterizzano. (Ricciardi, Cerrato 2020, 157)

Ciò rappresenta un limite importante alla realizzazione degli obiettivi del progetto, il cui fuoco è proprio supportare l'innovazione dell'artigianato veneziano, messo alle corde dall'acqua alta di novembre 2019 e dalla pandemia di COVID-19. Questa fotografia è in linea con le diagnosi che segnalano, tra le principali carenze della micro-impresa dell'artigianato d'eccellenza, l'incapacità di attirare risorse umane qualificate che guidino lo sviluppo organizzativo (Arcari 1999). Età e coinvolgimento intergenerazionale hanno effetti importanti sulle prestazioni delle micro-imprese dell'artigianato artistico. Come mostrato dalla ricerca di Gordini e Rancati (2014) le capacità imprenditoriali decrescono con il trascorrere del tempo: l'imprenditore-fondatore tende a limitare i propri sforzi su decisioni routinarie piuttosto che ricercare nuove e più rischiose direttive strategiche di sviluppo. Inoltre, continuano gli autori, nelle imprese familiari artigiane l'artigiano fondatore sovente rifiuta il cambiamento con l'obiettivo di ridurre il rischio di distruggere l'eredità. Al contrario, un buon coinvolgimento delle nuove generazioni può incrementare la possibilità di cogliere le opportunità che si presentano sul mercato e influisce positivamente sul comportamento innovativo. Il coinvolgimento di più generazione alimenta in misura notevole l'imprenditorialità in quanto le generazioni più giovani pongono maggiore enfasi sull'utilizzo delle nuove tecnologie e sull'innovazione.



## 4 **La sfida del rinnovamento strategico nelle aziende dell'artigianato veneziano**

Marco Vedovato

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

Il conseguimento e il mantenimento di una accettabile efficacia competitiva o, più in generale, di condizioni di economicità, come è noto, presuppone l'esistenza di coerenza tra le caratteristiche dell'ambiente (riconducibili alle caratteristiche di clienti, concorrenti, fornitori, ma anche in generale di tutti i fenomeni economici, sociali, politici e tecnologici rilevanti) e caratteristiche dell'azienda (risorse, competenze, organizzazione, ecc.).

Il problema dell'artigianato artistico veneziano sembra poter essere attribuito al progressivo venir meno di tale condizione di coerenza. Dal lato ambientale, ad esempio e per limitarci agli aspetti più evidenti, non è possibile ignorare le ripercussioni delle modificazioni che hanno interessato Venezia nella sua dimensione urbana e quale meta turistica. Il turismo di massa e la diminuzione della popolazione residente hanno contribuito a ridurre il numero di soggetti potenzialmente interessati a 'prodotti' ricercati e originali come quelli in parola e, per contro, ha aumentato quello di persone poco interessate a distinguerli da quelli di fattura dozzinale in vendita in molti negozi 'per turisti'. La pressione sul mercato immobiliare esercitata dall'apertura di tali iniziative commerciali o di quelle legate alla ristorazione, inoltre, rende sempre più oneroso il mantenimento nel

---

centro storico di botteghe artigianali così come di attività commerciali indirizzate ai residenti.

Dal lato interno, va rilevato che le competenze possedute dalle aziende artigiane sono spesso limitate alla dimensione tecnica, artigianale e artistica. Certo, si tratta sovente di competenze di assoluto valore ma, da punto di vista aziendale, non è possibile non rilevare la indispensabilità, nell'economia contemporanea, anche di competenze di ordine commerciale, amministrativo e finanziario.

Il compito di riallineare struttura aziendale e contesto spetta - o spetterebbe - alla strategia. Ossia alla combinazione di sforzi progettuali e di valorizzazione di circostanze emergenti diretti a modificare nel tempo l'assetto interno aziendale e il posizionamento ambientale alla ricerca di quella che in letteratura è chiamata 'coerenza strategica' (tra tutti, Grant 1991 26).

Il problema, naturalmente, è che le competenze di direzione strategica rientrano appunto tra quelle sovente poco presenti nelle imprese artigiane. Da questo corto circuito appare impossibile uscire senza una azione esterna (Jones, Macpherson 2006), ossia senza il contributo di altri attori che, riconosciuta l'utilità delle imprese artigiane sotto il duplice profilo del contributo alla salvaguardia della stabilità economica e dell'occupazione, da un lato, e della conservazione di tradizioni e produzioni tradizionali, dall'altro, intervengano con l'obiettivo di favorire il necessario allineamento strategico.

E proprio questo può essere identificato come l'obiettivo ultimo perseguito dal progetto *Venice Original*, ossia provare a indurre un rinnovamento strategico nelle imprese partecipanti, in particolare per:

- far evolvere la struttura interna, aggiungendo competenze manageriali a quelle artistiche e artigianali;
- favorire un riposizionamento ambientale, aprendo per le aziende nuovi mercati, da locali e centrati sulla bottega a globali e basati sul web.

In questa prospettiva lo sviluppo dell'e-commerce e i servizi complementari offerti dal progetto possono essere letti come obiettivi intermedi. Infatti, oltre a fornire occasioni immediate di vendita, hanno il significato di esporre le imprese artigiane a un nuovo contesto e a un nuovo modo di interagire con il mercato e con clienti potenziali. L'obiettivo ultimo, come detto, è quello di favorire un rinnovamento strategico (Schmitt et al. 2018), reso più probabile dalla concreta sperimentazione di un nuovo modo di agire. La ricchezza delle esperienze pregresse e la diversità del background, infatti, sono elementi che influiscono positivamente sulla capacità di rinnovarsi e di divenire resilienti (Herbane 2019).

Per meglio comprendere le conseguenze attese dalla partecipazione alle iniziative attorno alle quali è stato concepito il progetto *Venice Original* è utile partire dalla considerazione degli 'antecedenti' del rinnovamento strategico (Klammer et al. 2017), ossia l'insieme del-

le condizioni che favoriscono la possibilità di realizzare significativi cambiamenti alla strategia competitiva e alla struttura operativa e, per mezzo di questi, un miglioramento delle performance aziendali.

Un primo gruppo di condizioni è relativo al capitale relazionale e al network personale dell'imprenditore. La numerosità e la qualità delle relazioni con altri soggetti, come colleghi imprenditori, partner commerciali, ecc., e la partecipazione attiva a reti (per esempio associative) influiscono positivamente sulle probabilità di un efficace rinnovamento strategico, in particolar per le imprese di piccole dimensioni (Herbane 2019) nelle quali è più difficile mobilitare al proprio interno la varietà di risorse e punti di vista indispensabili per alimentare la propensione al cambiamento. I piccoli imprenditori, infatti, assumono decisioni e intraprendono azioni trasformative spinti dai suggerimenti e dall'esempio di amici e di altre relazioni personali cui attribuiscono fiducia, piuttosto che a valle di processi di pianificazione e analisi strategica formale (Bennett, Robson 1999). Inoltre, i network personali sono importanti fonti di informazioni e per l'individuazione di un supporto professionale, e in generale per ottenere accesso a risorse e conoscenza cui per questo tipo di imprese sarebbe complesso accedere con modalità convenzionali.

Un secondo gruppo di condizioni influenti sulle capacità di rinnovamento strategico riguarda l'orientamento imprenditoriale del vertice aziendale (Hughes, Morgan 2007). Questo è il frutto della combinazione di caratteristiche quali la proattività, ossia la tendenza ad assumere l'iniziativa, anticipare i problemi e esplorare le opportunità; l'innovatività, ossia la propensione a sperimentare novità, introdurre miglioramenti e cercare soluzioni alternative; la propensione all'assunzione di rischi, dei quali se ne colgono gli aspetti positivi e di potenzialità; e la propensione alla competizione, intesa come l'orientamento a ricercare soluzioni capaci di fornire un vantaggio rispetto ai concorrenti.

Un terzo gruppo di condizioni può essere ricondotto all'orientamento all'apprendimento e quindi alla propensione a identificare i cambiamenti e adattarsi ad essi, a scoprire e correggere gli errori e, più in generale, ad acquisire nuova conoscenza idonea a produrre conseguenze durevoli sul piano dell'azione aziendale. Un aspetto critico della propensione all'apprendimento in un'azienda è la tensione ineliminabile tra *exploration* e *exploitation* (Crossan, Berdrow 2003), termini che richiamano rispettivamente le esigenze di apprendere e cambiare, da un lato, e di valorizzare e rendere efficiente dall'altro. Occorre trovare il giusto bilanciamento tra le due esigenze evitando tanto il rischio di attardarsi nel tentativo di mettere a punto e perfezionare l'utilizzo di risorse e conoscenze ormai obsolete, quanto quello di intraprendere un percorso di ricerca senza fine che rimette in discussione continuamente l'assetto esistente impedendone la valorizzazione.

---

Da evidenze preliminari raccolte nell'ambito del progetto *Venice Original* è emerso che le aziende partecipanti - sia in termini assoluti sia in comparazione con altre comparabili per dimensioni, settore di attività e localizzazione - pur con alcune eccezioni, manifestano valori bassi o medio-bassi in molti tra i fattori che sono stati riconosciuti dalla letteratura come antecedenti del rinnovamento strategico.

Prevedibilmente, l'area dove per le imprese partecipanti al progetto emergono i valori più bassi è quella dell'orientamento imprenditoriale, in particolare per quanto riguarda la propensione all'assunzione dei rischi e ad adottare un approccio intensamente competitivo. Relativamente più elevati, rispetto ai pari, ma sempre modesti, sono risultati i valori relativi alla innovatività e alla creatività. Non è sorprendente che tanto le imprese artigiane partecipanti al progetto quanto quelle componenti il 'campione di controllo' esprimano i valori più bassi, tra tutti quelli rilevati, proprio nell'orientamento imprenditoriale. Ciò permette anche di identificare il tema su cui è probabilmente più importante lavorare per promuovere un miglioramento nelle capacità di rinnovamento strategico.

Un quadro più favorevole emerge con riferimento ai valori espressivi dell'orientamento all'apprendimento, per i quali è possibile osservare l'assenza di differenze significative tra imprese partecipanti e non partecipanti al progetto. Nel complesso, tutte le imprese artigiane considerate dimostrano una discreta seppur migliorabile propensione al cambiamento e alla incorporazione di nuova conoscenza, aspetti certamente da valutare positivamente nella prospettiva della spinta verso il rinnovamento strategico necessario.

Fattori favorevoli per il rinnovamento della strategia sono anche quelli relativi al networking e al capitale relazionale. Le imprese partecipanti al progetto, rispetto ai *comparable*, riconoscono una maggiore rilevanza alle relazioni sociali quali fattori influenti sulla capacità di reagire ad eventi avversi, dimostrando una adesione a principi di collaborazione e supporto reciproco. In linea con le altre imprese artigiane - e su livelli elevati - è il riconoscimento della rilevanza di altri attributi descrittivi del capitale relazionale, come l'importanza delle relazioni personali per acquisire le risorse necessarie, l'esistenza di buone relazioni con molti soggetti, l'impegno profuso per far crescere la propria comunità. Minore, per tutte le imprese coinvolte nella rilevazione dei dati, è la fiducia di appartenere a un sistema concretamente in grado di offrire supporto per superare le difficoltà. Ciò parrebbe essere indicativo della percezione di un complessivo livello di fragilità, solo parzialmente mitigato dal capitale relazionale esistente.

La sfida colta dal progetto *Venice Original* è certamente impegnativa. Sebbene il supporto esterno emerga come un fattore importante per il rinnovamento strategico delle piccole imprese artigiane, non è possibile dimenticare che nessuno può sostituirsi al ruolo dell'im-

prenditore e del vertice aziendale. Ecco, dunque, che agire sugli antecedenti appare come una strada opportuna, perché orientata a potenziare le capacità delle imprese di identificare un nuovo equilibrio tra condizioni esterne e struttura interna anziché proporre soluzioni predefinite. Un'analisi longitudinale, protratta anche oltre il termine del progetto, potrà permettere, da un lato, di valutare l'impatto delle iniziative intraprese sui fattori antecedenti il rinnovamento strategico e, dall'altro, di indagare il ruolo della evoluzione di tali antecedenti sulla strategia e sulle performance aziendali.



## 5 **La metodologia di ricerca**

**Roberto Paladini**

Università Iuav di Venezia; Associazione CNA Venezia, Italia

---

Di fronte alla complessità e alla vastità del tema indagato, l'elaborato è frutto di un lavoro di ricerca, condotto da agosto 2020 a luglio 2021, che si è focalizzato su un progetto realizzato dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato (CNA) Metropolitana di Venezia grazie al contributo di J.P. Morgan, finalizzato a supportare l'artigianato veneziano colpito duramente prima dall'eccezionale acqua alta del 12 novembre 2019 e poi dalla crisi sanitaria globale. L'obiettivo dell'analisi è contribuire a valutare l'efficacia di supportare dall'esterno il rinnovamento imprenditoriale nel contesto italiano mediante l'azione di associazioni di categoria, rispetto a quanto si sarebbe sviluppato tramite le dinamiche evolutive del libero mercato. I dati empirici di tendenza sul contesto organizzativo veneziano preso a riferimento dimostrano una progressiva diminuzione numerica di imprese, addetti e fatturato, evidenziando come queste, se lasciate alla mercè delle forze di mercato, in poche decine di anni sostanzialmente scompariranno.

Nella fattispecie ci si interroga sul se e sul come sia necessario un intervento di supporto esterno per salvaguardare e tutelare le imprese artigianali d'eccellenza, portatrici di un'importante dote di capitale culturale immateriale, che per cultura organizzativa, sto-

---

ria e ridotta dimensione aziendale, non sono più in grado di reggere le dinamiche di un mercato sempre più globalizzato e digitalizzato. Nell'ambito di queste condizioni di contesto lo studio si concentra sullo spazio per migliorare le performance di queste imprese, rendendole maggiormente adatte a fronteggiare le dinamiche di mercato e dunque innescando meccanismi virtuosi in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione imprenditoriale. Nel caso analizzato documentiamo una modalità di intervento finalizzata alla riqualificazione di un gruppo di imprese artigiane del settore artistico e tradizionale. Attraverso un intervento di supporto attivato mediante fondi pubblici e privati si interviene sulla competitività delle imprese e sulla loro 'compatibilità' rispetto al contesto favorendo la transizione delle loro attività verso le piattaforme digitali.

L'ipotesi è che, per via della riduzione dell'asimmetria informativa tra ente erogatore e soggetti beneficiari, nonché per la specifica tipologia di investimento immateriale erogato, le azioni qui indagate - poste in essere tramite l'associazione di rappresentanza datoriale degli artigiani veneziani - sia maggiormente efficace rispetto a quanto si sarebbe verificato in caso di intervento direttamente erogato alle singole imprese o tramite il soggetto pubblico.

Per fare questo si è provato ad indagare nel dettaglio, dopo aver contestualizzato l'ambiente organizzativo di riferimento, il caso veneziano, governato dalla CNA di Venezia, la quale ha intercettato fondi privati e messo in campo la progettualità presa a riferimento. Seguendo una metodologia derivata dallo studio di caso (Sena 2016), sono stati raccolti e analizzati alcuni dati quantitativi utili a definire il contesto socio-economico, poi approfonditi attraverso metodi qualitativi per affinare i quadri di conoscenza relativi a singole parti di interesse per gli obiettivi della ricerca.

L'attività di ricerca è stata condotta perseguendo l'obiettivo di integrare teoria e studio empirico attraverso un processo circolare di induzione (*dirty hands*) e deduzione (*clean models*) (Barbera, Negri 2008).

## Venice Original

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano  
Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

# 6 Il progetto

Roberto Paladini

Università Iuav di Venezia; Associazione CNA Venezia, Italia

**Sommario** 6.1 *Venice Original E-Commerce*. – 6.2 Obiettivi. – 6.3 Gli attori. – 6.4 Le linee guida. – 6.5 L'ambito di applicazione. – 6.6 Il questionario.

## 6.1 *Venice Original E-Commerce*

Il progetto *Venice Original E-Commerce* nasce per supportare l'artigianato veneziano, duramente colpito prima dall'emergenza dell'acqua alta eccezionale di novembre 2019 e successivamente dell'avvento del COVID-19. Lo scopo del progetto è sostenere il patrimonio culturale immateriale di Venezia, custodito in particolare dai maestri artigiani del settore artistico e tradizionale, che versano tuttora in una drammatica situazione economica e di prospettiva di sostenibilità.

**Tabella 3** Obiettivi progettuali

Tutelare e salvaguardare le produzioni realizzate in loco
Contribuire a preservare il saper fare artigianale e il patrimonio culturale immateriale custodito
Garantire la remunerazione adeguata del lavoro
Valorizzare e supportare le metodologie di lavorazione/produzione maggiormente sostenibili e rispettose dell'ambiente e della comunità in cui sono inserite

Fonte: Progetto *Venice Original E-Commerce*

L'iniziativa, che è resa possibile grazie al sostegno di J.P. Morgan, si è sviluppata sulla base del lavoro svolto dal 2015 al 2019 dalla Confederazione Nazionale dell'Artigianato di Venezia e da Ecipa Nord Est, le quali, con fondi della Camera di Commercio di Venezia Rovigo hanno prodotto itinerari per un turismo sostenibile che ha posto al centro l'artigianato veneziano, dando vita al progetto *Venice Original*.

*Venice Original E-Commerce* nasce dunque a giugno 2020 come la piattaforma online ufficiale dell'artigianato artistico e tradizionale di Venezia. Un sito e-commerce in cui vengono riuniti, raccontati e valorizzati gli artigiani veneziani, creando per ciascuno un proprio portale personalizzato con documentazione fotografica e testuale dedicata, al fine di realizzare una vetrina comune in cui è presentata con autorevolezza la Venezia produttiva e creativa mediante il patrimonio culturale immateriale costituito dal suo miglior artigianato.

Ciascun artigiano coinvolto si è così trovato ad avere un servizio di accompagnamento verso la transizione digitale totalmente gratuito, che gli ha consentito non solo di aver un sito e-commerce personalizzato e una propria vetrina dedicata, ma anche di costruire la propria identità digitale e avviare in modo coordinato azioni di *storytelling* aziendale affiancato da professionisti.

Le azioni progettuali coinvolgono ad oggi 107 imprese del comparto e mirano a implementare i tradizionali modelli di generazione di reddito e di valore degli artigiani, diversificando i loro canali di vendita e rendendo maggiormente efficiente il posizionamento sul web, promuovendo al contempo un turismo di qualità, responsabile e sostenibile.

**Tabella 4** Principali attività di progetto

---

Realizzazione e la messa in opera della piattaforma di vendite online, dando ampio spazio alla descrizione degli artigiani e dei loro prodotti.
Creazione di itinerari turistici in grado di promuovere le principali attività produttive del territorio attraverso la valorizzazione del saper fare veneziano.
Erogazione di formazione specifica sul processo di innovazione e digitalizzazione del proprio modello di business tradizionale attraverso l'adesione proattiva alla piattaforma e-commerce comunitaria condivisa.

---

Fonte: Progetto *Venice Original E-Commerce*

Il progetto si compone inoltre di una sezione *experiences*, in cui mediante itinerari, laboratori e workshop si invitano i turisti e i cittadini a scoprire Venezia attraverso le sue botteghe artigiane, seguendo percorsi innovativi fuori dai sentieri mainstream che mirano a promuovere l'artigianato locale. L'attività progettuale sostiene inoltre gli artigiani offrendo opportunità di formazione accompagnando gli artigiani di *Venice Original* nel percorso di innovazione e digitalizza-

zione del proprio modello di business tradizionale attraverso l'adesione proattiva a una piattaforma e-commerce comunitaria condivisa. La prima parte del percorso formativo intende trasferire ai partecipanti le basi culturali e gli strumenti strategici e operativi necessari ad estendere online la propria attività imprenditoriale online. La seconda parte del corso ha invece carattere maggiormente operative e laboratoriali, soffermandosi sul funzionamento, l'implementazione e le modalità di utilizzo efficace della piattaforma e-commerce. Al fine di garantire lo sviluppo sistemico di una piattaforma e-commerce in grado di rappresentare l'artigianato artistico e tradizionale veneziano nel mondo, è stata prevista la realizzazione del portale web [www.veniceoriginal.it](http://www.veniceoriginal.it) in sette lingue (italiano, inglese, tedesco, francese, spagnolo, russo e cinese), così da garantire il raggiungimento di un pubblico quanto più possibile ampio d'alta fascia e di intercettare le differenti nicchie rappresentate e i vari target di riferimento. Il progetto mira a diventare auto sostenibile entro giugno 2022, data in cui terminerà il contributo di J.P. Morgan. Il processo progettuale prevede, oltre alla realizzazione della piattaforma web, della formazione agli artigiani, della realizzazione della documentazione visiva per ciascuna bottega, la gestione logistica e del packaging dei prodotti, garantendo l'applicazione di materiali atti a valorizzare il brand e rendere coordinata l'operazione di marketing.

L'iniziativa, oltre a J.P. Morgan e alla CNA Metropolitana di Venezia, per la sua realizzazione prevede un ampio partenariato istituzionale che si compone tra gli altri dal Comune di Venezia, dall'Università Ca' Foscari Venezia, della Camera di Commercio di Venezia Rovigo, in aggiunta alle 107 imprese artigiane rispondenti ai requisiti di qualità individuati dal Comitato Scientifico di progetto con funzioni consultive e di indirizzo, il quale ha individuato le linee guida e i criteri di selezione delle imprese aderenti alla piattaforma. Il Comitato, multidisciplinare e multi istituzionale, è formato da un rappresentante del Comune di Venezia, da esponenti di spicco di tre università italiane, da un componente di J.P. Morgan e da un funzionario della CNA di Venezia.

## 6.2 Obiettivi

La domanda di ricerca emerge dall'analisi del contesto effettuata, la quale evidenzia un ruolo rilevante svolto dalle politiche pubbliche rispetto allo sviluppo o meno delle imprese, sia con riferimento alla loro competitività che alle condizioni esterne in grado di favorirne la crescita e l'innovazione, se non di determinarne la sopravvivenza stessa. In questo scenario, l'obiettivo dell'analisi è contribuire a valutare l'efficacia di supportare dall'esterno il rinnovamento imprenditoriale nel contesto italiano mediante l'azione di associazioni di ca-

tegoria, rispetto a quanto si sarebbe sviluppato tramite le dinamiche evolutive del libero mercato.

I dati empirici di tendenza sul contesto organizzativo veneziano dimostrano una progressiva diminuzione numerica di imprese, addetti e fatturato, evidenziando come queste, se lasciate alla mercè delle forze di mercato, in poche decine di anni sostanzialmente scompariranno.

Nella fattispecie ci si interroga sul se e sul come sia necessario un intervento di supporto esterno per salvaguardare e tutelare le imprese artigianali d'eccellenza, portatrici di un'importante dote di capitale culturale immateriale, che per cultura organizzativa, storia e ridotta dimensione aziendale, non sono più in grado di reggere le dinamiche di un mercato sempre più globalizzato e digitalizzato.

Nell'ambito di queste condizioni di contesto il paper si concentra sullo spazio per migliorare le performance di queste imprese, rendendole maggiormente adatte a fronteggiare le dinamiche di mercato e dunque innescando meccanismi virtuosi in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione imprenditoriale.

In particolare, si ipotizza che questi interventi a supporto delle imprese per essere realmente efficaci necessitino di soggetti facilitanti in grado di mettere a terra tali azioni. Tali soggetti, qui individuati nei corpi intermedi, devono essere dotati di una profonda conoscenza specifica dei settori produttivi, degli imprenditori e delle istituzioni locali. Le associazioni di categoria infatti, sia per il loro ruolo aggregante e di rappresentanza, che per le funzioni di erogazione di servizi e consulenze da loro esercitate, si trovano in posizioni e snodi chiave per poter incidere in modo significativo sulle dinamiche e sulla cultura aziendale, contribuendo ad accelerare o inibire processi e raggiungere o meno obiettivi dati. La ricerca intende indagare se l'intervento a supporto delle imprese preso a caso studio, filtrato dall'associazione di categoria CNA Metropolitana di Venezia, abbia contribuito allo sviluppo della competitività delle aziende del territorio partecipanti al progetto in maniera più efficace ed efficiente rispetto a quanto si sarebbe realizzato intervenendo senza privilegiare il ruolo di tali corpi intermedi, e dunque direttamente ai singoli attori del mercato.

Il framework di riferimento utilizzato è il Nord Est italiano, per poi concentrare l'analisi sul contesto veneziano, analizzando il caso di una delle associazioni datoriali italiane maggiormente rappresentativa delle piccole e delle micro-imprese: la Confederazione nazionale dell'artigianato di Venezia. Il caso studio individuato è stato scelto sia per la sua naturale relazione nell'ambiente istituzionale indagato che per l'utilizzo di finanziamenti pubblici e privati dedicati, al fine di approfondire e comprendere se e quanto tali interventi abbiano impattato sulle dinamiche competitive delle aziende coinvolte nel processo progettuale.

L'elaborato intende ricostruire i meccanismi di funzionamento e le modalità di intervento del caso studio analizzato, prefiggendosi l'obiettivo di comprendere se questa modalità di supporto alle imprese sia in grado di raggiungere obiettivi di sistema altrimenti non raggiungibili se posti in essere da altri soggetti istituzionali o se erogati direttamente alle imprese beneficiarie.

### 6.3 Gli attori

Le attività qui descritte e analizzate si riferiscono alla combinazione di azioni poste in essere dall'ampio partenariato pubblico/privato coordinato dalla regia progettuale. L'intervento di sistema analizzato si muove mediante una compagine istituzionale multistakeholder in cui ciascun attore risulta funzionale al risultato complessivo. Per quanto attiene ai soggetti giuridici di natura privata, gli attori sono la Confederazione Nazionale dell'Artigianato di Venezia, che ha progettato e realizzato il progetto; J.P. Morgan, che ha sostenuto economicamente le azioni progettuali; Ecipa Nord Est, che ha dato impulso nel 2015 alla prima fase di *Venice Original*. Oltre al soggetto proponente ed erogatore del contributo economico, tra i soggetti privati vi sono le imprese fornitrici, che a vario titolo contribuiscono alla riuscita progettuale (dal marketing alla logistica, dallo sviluppo della piattaforma e-commerce ai rapporti con i vettori per la consegna dei prodotti, dalla realizzazione di testi alla produzione multimediale di fotografie e video, ecc.). Tra i partner privati troviamo infine l'Associazione di ex studenti dell'Università Ca' Foscari Venezia (Ca' Foscari Alumni), Venezia da Vivere, il consorzio Turive e Venice Fashion Week. Con riferimento ai soggetti di natura pubblica vi sono: la Camera di Commercio di Venezia Rovigo, che ha sostenuto l'intervento in diverse fasi progettuali; il Comune di Venezia, che oltre ad aver concesso il patrocinio supporta logisticamente e mediaticamente l'iniziativa; l'Università Ca' Foscari Venezia, che oltre ad aver fornito il maggior numero di rappresentanti nel Comitato Scientifico di progetto, ha facilitato l'individuazione dei traduttori nelle sette lingue in cui il progetto è presentato; l'Università di Padova e l'Università di Torino, le quali pur non essendo formalmente partner di progetto hanno contribuito mediante loro esponenti presenti nel Comitato.

Nella fattispecie, il nucleo del progetto è stato definito dal Comitato Scientifico di progetto. Lo stesso si compone da: Chiara Mio, presidente, professore ordinario di Economia aziendale, Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia; Marco Basilico, managing director, responsabile della clientela istituzionale italiana per J.P. Morgan Asset Management; Filippo Barbera, professore ordinario di Sociologia economica, Università di Torino; Luciano Gambarini, professore ordinario di Psicologia generale, Università degli

Studi di Padova; Marco Vedovato, professore associato di Economia aziendale, Università Ca' Foscari Venezia; Roberto Paladini, ideatore e responsabile del progetto, direttore della Confederazione Nazionale dell'Artigianato di Venezia; Michela Scibilia, responsabile strategia e implementazione e progettista della comunicazione visiva di progetto; il Comune di Venezia.

## 6.4 Le linee guida

I requisiti individuati dal Comitato Scientifico di progetto si distinguono in tre macro categorie: requisiti formali, tecnici e di sostenibilità.

Tabella 5 Le linee guida

<b>Requisiti formali</b>
Iscrizione alla Camera di Commercio (CCIAA)
Iscrizione all'Albo delle Imprese Artigiane
Avere la sede produttiva in Venezia insulare
<b>Requisiti tecnici</b>
Certificazione on site effettuata sul 100% delle aziende coinvolte
Realizzazione dei prodotti con prevalenza di lavoro manuale
Svolgimento del processo produttivo con tecniche e/o materiali della tradizione veneziana, ancorché reinterpretata con nuove tecnologie, elementi di design e/o materiali sperimentali
Coinvolgimento nel processo produttivo di uno o più artigiani che realizzano pezzi unici o serie limitate
Uniformità di prezzo fra i prodotti realizzati e messi in vendita nella piattaforma e prezzo applicato presso la bottega
Monitoraggio del mix dei prodotti realizzati, affinché siano conformi agli obiettivi del progetto
<b>Requisiti a garanzia della sostenibilità aziendale</b>
Processo produttivo in grado di remunerare pienamente il costo del lavoro
Produzioni realizzate in stretta relazione con il saper fare immateriale espressione del territorio

Fonte: Elaborazione del Comitato Scientifico del progetto *Venice Original E-Commerce*

Sulla base della combinazione dei requisiti viene analizzata l'eleggibilità o meno di un'impresa all'interno del progetto. Si specifica inoltre che il contributo erogato dal J.P. Morgan si rivolge esclusivamente a micro-imprese del centro storico veneziano.

## 6.5 L'ambito di applicazione

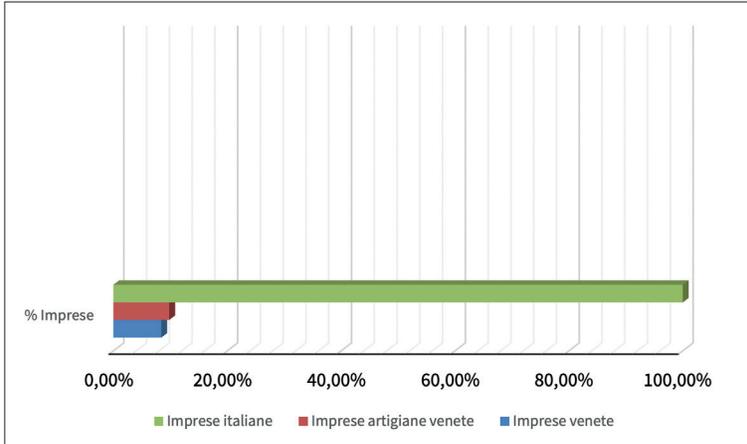
Al fine di comprendere al meglio il contesto di riferimento, si presenta di seguito una fotografia della situazione socio-economica del territorio veneto e veneziano, in grado di esemplificare le tendenze in essere nelle PMI e in particolare delle imprese artigiane. Prima di presentare nel dettaglio il quadro veneziano, si metterà in evidenza di seguito la situazione socio economica dell'area regionale di riferimento: il Veneto.

Le serie storiche trimestrali (29 agosto 2019) del barometro dell'economia regionale individuano 483.761 imprese registrate in Veneto, di cui 431.360 attive.

Decisamente rilevante appare il contributo dell'economia regionale alla formazione del PIL nazionale: il 9,5% del valore aggiunto prodotto in Italia deriva dalle imprese venete che collocano la regione al terzo posto nella relativa graduatoria decrescente. Il peso assunto dall'artigianato nella formazione del valore aggiunto regionale è del 16,4%, superiore alla media della macroarea di riferimento e di quella nazionale (12,6%). Le elaborazioni del Servizio Studi e Statistica CCIAA di Venezia su dati Stock View - Infocamere evidenziano a fine 2019 quasi 21.000 imprese complessivamente presenti nel capoluogo veneziano, di cui un 24% (5.035) sono imprese attive nell'artigianato.

Il peso dell'artigianato all'interno del Comune di Venezia risulta inferiore rispetto a quello rilevato mediamente nella città metropolitana dove rappresenta il 28% sul totale delle imprese. È anche inferiore alla media nazionale che si ferma al 25,6% e notevolmente più basso rispetto al valore calcolato per l'intera regione del Veneto che si distingue per il 29,6% di imprese artigiane sul totale. Come evidenziato dalle elaborazioni svolte nel 2018 a cura del Centro Studi Sintesi su dati Infocamere in termini percentuali il peso dell'artigianato sul complesso delle attività produttive è leggermente ma quasi sempre diminuito nel tempo, pur avendo sostanzialmente mantenuto il ritmo di decrescita negli anni della grande crisi globale iniziata nel 2008, e restando sostanzialmente stabile in termini di numero di imprese artigiane nel territorio comunale. Le imprese venete rappresentano l'8,4% di quelle italiane, ma se si considerano solo quelle del comparto artigiano la quota sale al 9,8%, a dimostrazione della maggiore caratterizzazione artigiana delle imprese venete rispetto al resto d'Italia.

Figura 4 Imprese venete sul totale imprese italiane



Fonte: Elaborazione propria su dati Infocamere 2019

Con riferimento alla forma giuridica emerge che a Venezia, quasi tre imprese artigiane su quattro (74,2%) sono condotte dal solo titolare, mentre il 19,8% è gestito sotto forma di società di persone. Sono poco presenti le società di capitale (5,5%) e residuali le altre forme (0,5%) come consorzi o cooperative.

Il Comune di Venezia ha perso 352 imprese artigiane dal 2011 al 2019, per una riduzione del 6,5%, ben più consistente di quella fatta segnare dal totale delle imprese con sede in Città Metropolitana che sono diminuite solo dell'1,1% (236 aziende in meno rispetto al 2011).

La peculiare tendenza evidenziatasi nel solo Comune di Venezia si enfatizza esponenzialmente nel centro storico insulare. Le dinamiche innescate dal turismo di massa hanno infatti determinato fenomeni che non sono presenti nelle altre città del territorio metropolitano, tra questi, solo per citarne alcuni vi sono: l'aumento dei canoni di locazione di botteghe e negozi, la diminuzione del numero di cittadini residenti, la crescente concorrenza, l'inasprirsi del fenomeno della contraffazione, il crescente numero di turisti 'mordi e fuggi' rispetto al turismo pernottante dei decenni passati, ecc. Le imprese artigiane nel centro storico veneziano sono attualmente 1.087, un quinto di quelle dell'intero comune e il 6% dell'intera area metropolitana. Negli ultimi 25 anni la città insulare ha perduto poco meno del 35% del suo artigianato, più di un terzo, e negli ultimi quarant'anni il 51%. Tuttavia, l'atteso impatto del COVID sull'artigianato non pare ancora emergere chiaramente dai primi dati a disposizione sul 2020.

Tabella 6 Serie storica imprese artigiane nel centro storico di Venezia

Anno	Artigianato artistico e di servizio (prevalentemente) alla domanda turistica	Artigianato di servizio (prevalentemente) al patrimonio immobiliare	Artigianato di servizio (prevalentemente) alla domanda interna	Tot. imprese
1963	444	975	1.169	2.588
1976	378	786	1.043	2.207
1992	381	684	583	1.648
2002	458	470	450	1.378
2018	343	340	404	1.087

Fonte: Arrifaraffa, di Confartigianato Venezia (2019), tab. 4

Rispetto al totale della popolazione di imprese con codici Ateco afferenti al settore dell'artigianato artistico e tradizionale, il progetto *Venice Original* ha selezionato 107 imprese (pari al 31% del comparto e al 10% del totale degli artigiani presenti nel centro storico di Venezia), mediante l'applicazione delle linee guida definite dal proprio comitato scientifico multi settoriale e multi istituzionale.

## 6.6 Il questionario

Il progetto *Venice Original E-Commerce* ha previsto la somministrazione a inizio attività (luglio 2020) di un questionario rivolto agli artigiani aderenti al progetto *Venice Original* composto da sei sezioni (anagrafica, fatturato, digitalizzazione dell'impresa, passaggio generazionale avvenuto, passaggio generazionale prossimo, impatto del COVID-19), volto a rilevare i principali elementi socio economici delle imprese aderenti e a inquadrare lo stato di salute, innovazione e sostenibilità delle stesse.

Le sezioni hanno indagato molteplici aspetti, nella fattispecie:

- *Anagrafica*. Con riferimento ai 'dati anagrafici' sono stati rilevati i settore di attività, il numero dei dipendenti, la forma giuridica dell'impresa, le fasce d'età e il titolo di studio degli addetti e dell'imprenditore. Si è rilevato anche il grado di esportazione dell'azienda.
- *Fatturato*. La sezione relativa al 'fatturato' ha analizzato: la differenza di ricavi tra il 2019 e il 2020; il numero dei titolari e dei soci e loro familiari che lavorano full time equivalente; l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato, comprensiva della remunerazione dei soci e dei titolari (in %); la percentuale di prodotti attualmente venduti online; la percentuale di prodotti attualmente venduti in bottega (a privati); la percentuale di

prodotti venduti b2b; le modalità di ottenimento della clientela; la percezione da e verso la propria azienda.

- *Digitalizzazione dell'impresa.* Nella sezione 'digitalizzazione dell'impresa' sono stati rilevati: come vengono percepite le competenze informatiche dell'azienda; il grado di utilità percepita delle componenti digitali; gli investimenti in tecnologia effettuati dall'azienda negli ultimi tre anni; gli strumenti digitali utilizzati e i canali di comunicazione attivati e gestiti; i principali ostacoli nell'andare sul web e/o nell'investire in IT (*innovation technology*).
- *Passaggio generazionale avvenuto.* La sezione relativa al 'passaggio generazionale avvenuto' ha evidenziato aspetti quali: il ricorso ad un aiuto esterno per la gestione del passaggio in oggetto; i tempi e le modalità con cui è avvenuto; come è stato individuato il successore; le modalità dell'eventuale pianificazione del passaggio di consegne e il rispetto delle fasi individuate; cosa è cambiato dopo il passaggio; le principali criticità individuate.
- *Passaggio generazionale prossimo.* Nella sezione 'passaggio generazionale prossimo' si sono indagate le eventuali modalità con cui l'azienda si sta preparando alla gestione del passaggio generazionale, sulla tipologia del soggetto ricercato come successore (famigliari, esterni, ecc.); le principali difficoltà incontrate o percepite per gestire il passaggio; le competenze che possono contribuire a facilitare il passaggio.
- *Impatti derivanti dal COVID-19.* In questa sezione sono stati rilevati gli 'impatti derivanti dal COVID-19', in particolare si sono indagati i seguenti aspetti: tipologia ed entità dei danni subiti; possibilità o meno di aprire durante le varie fasi del lockdown; grado di utilizzo degli ammortizzatori sociali; dati relativi al rapporto giuridico in essere con il laboratorio/bottega (proprietà, affitto, ecc.); i metri quadri a disposizione.

## Venice Original

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano  
Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

---

# 7 I risultati

Roberto Paladini

Università Iuav di Venezia; Associazione CNA Venezia, Italia

---

La piattaforma e-commerce *Venice Original* è online (in 7 lingue) dal 21 marzo 2021 al sito [www.veniceoriginal.it](http://www.veniceoriginal.it) e costituisce ad oggi la principale piattaforma online dell'artigianato artistico e tradizionale di Venezia. Un sito e-commerce in cui si racconta la Venezia attiva, produttiva e creativa e nel quale vengono riuniti, raccontati 107 artigiani veneziani (pari al 31% del totale del comparto dell'artigianato artistico) e messi in vendita oltre 1.000 manufatti di esclusiva produzione del centro storico veneziano. Ciascun artigiano ha un proprio spazio online in cui viene presentato mediante foto, video e parti testuali.

Ad un anno dal lancio di progetto la piattaforma ha sviluppato oltre 320 vendite in 14 Paesi europei ed extraeuropei per 68 artigiani coinvolti, generando 35.000 euro di ricavi diretti e ulteriori 70.000 euro di ricavi indiretti (generati grazie alla visibilità ed ai contatti prodotti tramite il sito) a totale beneficio dell'artigianato locale.

L'iniziativa ha avuto ampio risalto sia nella stampa locale che nazionale (*ANSA*, *Sole 24 Ore*), oltre che in quella internazionale (*Marie Claire Maison*, *New York Times*, *The Seattle Times*, ecc.) e ha generato oltre sette interventi video di emittenti televisivi esteri, contribuendo a favorire un'immagine di ripresa e positività della città.

---

Attualmente sono in corso molteplici progettualità e collaborazioni istituzionali per implementare ulteriormente il posizionamento e la capacità di vendita della piattaforma dopo questo primo anno di rodaggio.

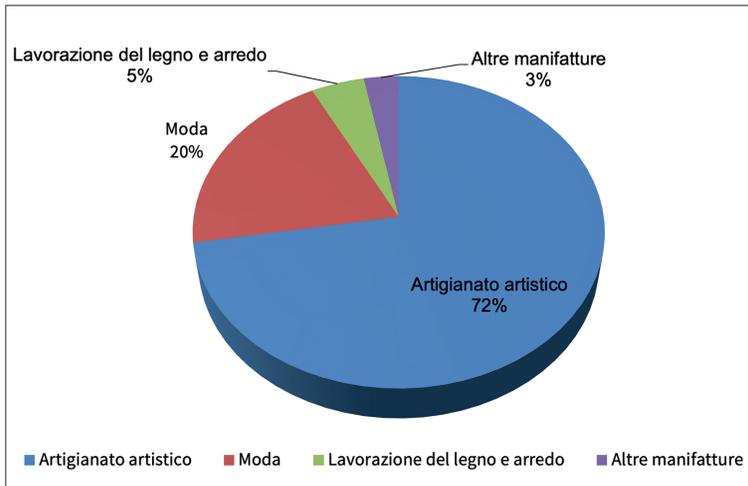
Anche se i risultati previsti in termini di fatturato (100.000 euro) si sono realizzati solamente conteggiando anche le vendite sviluppate indirettamente grazie alla piattaforma e-commerce, è pur vero che il progetto prevede altri sei mesi di intervento (dedicati prevalentemente alle attività di marketing) prima della conclusione. Possiamo affermare che la progettualità ha raggiunto innanzitutto un duplice obiettivo:

- da un lato ha imposto il raggiungimento di un livello minimo di presenza nel web, garantendo ai singoli artigiani e a tutto il comparto dell'artigianato veneziano una maggiore visibilità nel web e una maggiore autorevolezza realizzata mediante il brand *Venice Original* e il rispetto delle linee guida evidenziate;
- dall'altro ha contribuito dirottare le organizzazioni da un atteggiamento passivo a uno proattivo rispetto alle dinamiche del web ed alle opportunità derivanti dall'e-commerce, consentendo di avviare quel cambio di approccio strategico ricercato in fase progettuale.

Con riferimento ai dati emersi dalla compilazione del questionario (somministrato in fase di avvio progettuale) compilato da 66 imprese su 107, ovvero dal 62% del totale dei partecipanti, si evince quanto segue.

Rispetto alla tipologia di attività inserite nella piattaforma, sono presenti: produzione di bigiotteria; accessori moda; accessori per arredo in conterie e perle di vetro; serigrafia artistica; restauro ligneo; legatoria; restauri; lavorazione della carta e creazione di confezioni e oggetti in carta, cartone e pelle; lavorazione di filati e capi realizzati a mano; battiloro, lavorazione e decorazione su vetro; lavorazione e produzioni realizzate con perle e gioielli in vetro; laboratorio orafa; fabbro; fonderia; squero; legatoria e cartotecnica; lavorazione di cornici in legno; piccola pelletteria; creazione e produzione di maschere in cartapesta e costumi storici; lavorazione artigianale del cuoio; tappezzeria nautica; produzione di abiti realizzati a mano con tessuti naturali; decorazione su tessuti; modisteria artigianale; legatoria; sartoria; creazioni di gioielli e affini con conterie; lavorazione a lume del vetro; costruzione di remi e forcole; produzione articoli e bijoux in conterie e perle di vetro; lavorazione vetro murrino; sculture; lavorazione della ceramica; marmorai/scalpellino.

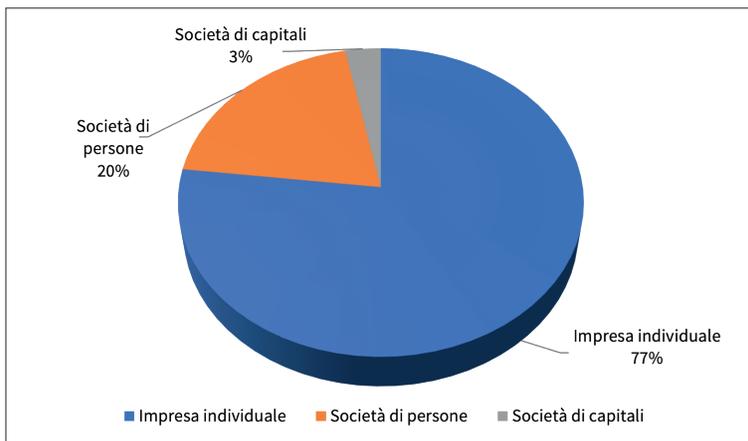
Figura 5 Macro categoria di appartenenza delle imprese aderenti al progetto



Fonte: Elaborazione propria

Dal punto di vista della compagine societaria e della forma giuridica d'impresa, il 76,9% del totale è un'impresa individuale; il 20% da società di persone; il 3,1% da società di capitali.

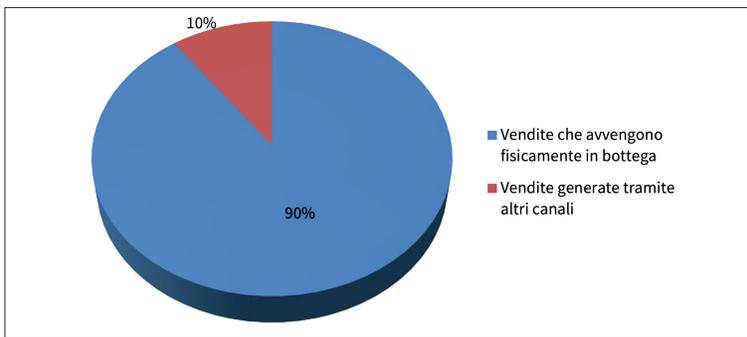
Figura 6 Forma giuridica



Fonte: Elaborazione propria

Con riferimento ai dipendenti, agli addetti e ai lavoratori, il 44% delle imprese svolge il proprio lavoro senza l'ausilio di collaboratori, in alcuna forma. Il 26,9% dichiara di avere un dipendente o collaboratore; il 11,5% di averne due; il 5,8% di averne 3; il 7,7% di averne 4; il 2,2% di averne da 5 a 6; l'1,9% di averne da 7 a 8. L'età media degli imprenditori intervistati è di 51 anni. Il 6,1% delle imprese opera su un locale in affitto; il 32,3% in una struttura di proprietà e il 7,7% in comodato d'uso. La metratura del locale varia dai 35 metri quadri agli oltre 300. Il 69,4% dichiara di esportare direttamente, il 3,2 di farlo mediante proprio committente.

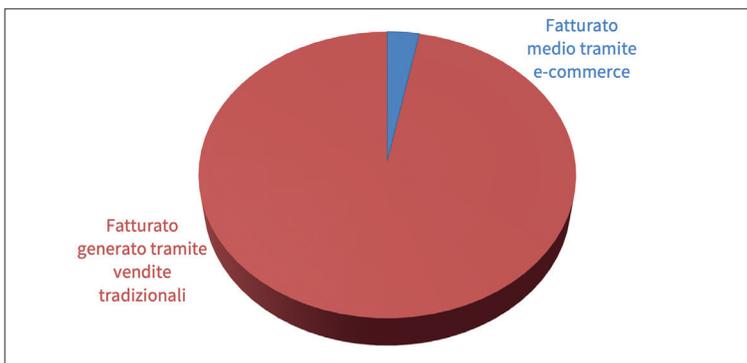
**Figura 7** Rapporto tra le vendite generate in bottega sulle vendite totali



Fonte: Elaborazione propria

Anche se letto dal punto di vista dei ricavi, le vendite online rappresentano una percentuale davvero minoritaria del fatturato, pari in media al 3% e con un valore massimo dell'8,3%.

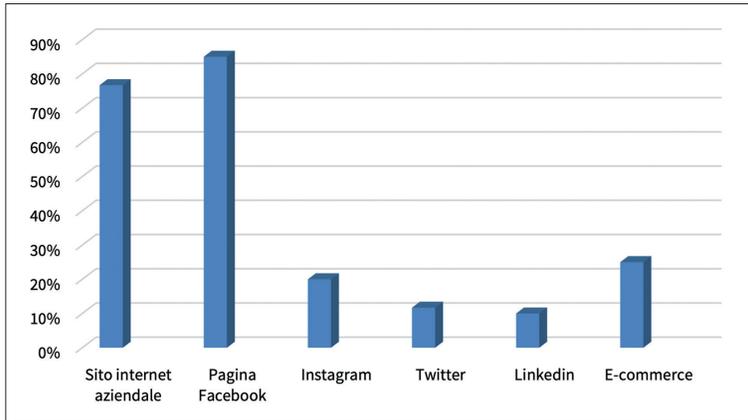
**Figura 8** Rapporto tra le vendite generate in bottega sulle vendite totali



Fonte: Elaborazione propria

Rispetto al fatturato, si evidenzia che l'incidenza del costo del lavoro sullo stesso, comprensivo della remunerazione dei soci e dei titolari, si distribuisce in percentuali che pur variabili tra loro, pongono in evidenza l'elevata incidenza della remunerazione del personale rispetto al volume di ricavi complessivi, a testimonianza dell'artigianalità delle produzioni e di un'adeguata remunerazione del lavoro.

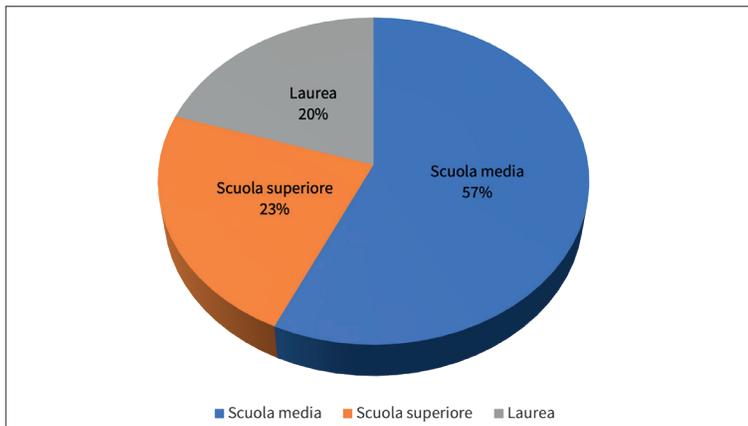
Figura 9 Percentuale di utilizzo degli strumenti offerti dal web



Fonte: Elaborazione propria

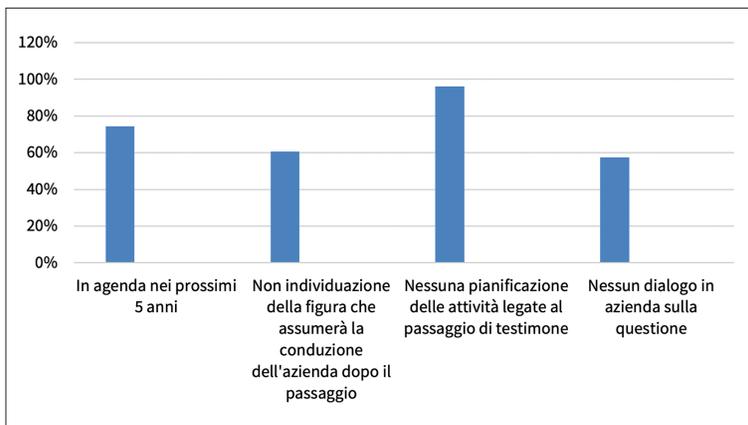
Rispetto alle attività di marketing e di ottenimento della clientela, oltre il 50% dichiara di ottenerla prevalentemente mediante il passa parola, pur riconoscendo l'importanza crescente di Internet e dei social network (81%). Con riferimento all'autovalutazione sulle competenze informatiche aziendali, il 9,7% le reputa molto scarse, il 32,3% scarse, il 32,3% discrete; il 24,2% buone; l'1,6% elevate. Solo il 46,8% del totale dichiara di aver fatto investimenti in tecnologia negli ultimi tre anni.

Figura 10 Grado di istruzione web



Fonte: Elaborazione propria

Figura 11 Il passaggio generazionale



Fonte: Elaborazione propria

Il 74,5% delle imprese dovrà affrontare il passaggio generazionale entro i prossimi 5 anni, anche se il 57,4% dichiara di non parlarne mai in azienda; il 60,5% dichiara che non esiste un orientamento sulla figura che assumerà la conduzione dell'azienda e il 96,2% non ha pianificato alcuna attività legata al passaggio di testimone.

Il 62,7% non ha potuto aprire durante il lock down. L'81,3% delle attività è stata costretta a chiudere durante il lock down almeno un periodo, pur con intervalli differenti imposti dai vari DPCM che si sono susseguiti. Il 63,3% ha utilizzato per se o per i propri collaboratori uno o più ammortizzatori sociali.

## 8 **Discussione**

**Roberto Paladini**

Università Iuav di Venezia; Associazione CNA Venezia, Italia

---

In questo tipo di interventi gli aiuti pubblici non sono erogati *cash* alle imprese ma *in kind*, cioè fornendo servizi. In tal senso le associazioni di categoria sono stati i soggetti che sono stati in grado di meglio recepire tale linea di finanziamento, in quanto la loro struttura organizzativa ben si presta alla fornitura di interventi e azioni a supporto delle aziende.

Questa modalità di erogazione di interventi a supporto delle PMI, potrebbe essere rilevante per attenuare alcuni possibili limiti dei sussidi, che spesso finiscono per soddisfare logiche e interessi diversi rispetto a quelli dichiaratamente esplicitati tra le finalità con cui sono stati predisposti.

Il privilegiato ruolo svolto dall'associazione datoriale CNA Metropolitana di Venezia nel caso *Venice Original*, che prima ha ottenuto i fondi dedicati alla rigenerazione urbana messi a disposizione dalla Camera di Commercio di Venezia Rovigo e poi il supporto economico di J.P. Morgan, sembra aver garantito quella maggiore efficienza ed efficacia qui ipotizzata: *in primis*, la grande rete di collaborazioni istituzionali e tra organizzazioni, formali e informali, che si sono sviluppate per la realizzazione progettuale, sono frutto dei rapporti in capo alle associazioni di rappresentanza, che hanno potuto accelerare

---

processi di connessione e sensibilizzazione tra gli attori istituzionali e la comunità politica. Inoltre, il ruolo esercitato dalla CNA, oltre ad aver favorito la legittimazione sociale del progetto, ha consentito l'innescio di relazioni fattive tra i partecipanti, che spesso tra loro hanno rapporti concorrenziali e di estrema diffidenza, anche per via delle poche o nulle occasioni di confronto e collaborazione su progetti e obiettivi comuni. In questo senso, i risultati di questo studio suggeriscono l'efficacia delle azioni poste in essere rispetto al cambiamento di alcuni schemi cognitivi degli imprenditori coinvolti, in quanto le occasioni di confronto hanno evidenziato nuovi meccanismi di azione e modifiche delle strategie adottate in seguito all'intervento. Se è vero che a seguito dell'intervento progettuale il 100% delle imprese possiede di fatto un proprio sito e-commerce, seppur dalla limitata disponibilità di prodotti in vendita per ciascun artigiano pari a 10 unità, è anche vero che il dettaglio di personalizzazione e cura dei testi, delle immagini e dei video di presentazione aziendale si sarebbero difficilmente verificati per oltre il 90% delle imprese coinvolte.

La progettualità ha dunque costretto gli imprenditori a mettere in discussione le loro ipotesi sull'ambiente e sulle risorse messe a disposizione delle proprie aziende, valutandone la coerenza con gli obiettivi strategici. Inoltre, ha indotto una valutazione completa delle variabili rilevanti per il problema strategico e ha promosso il riconoscimento delle loro reciproche influenze.

Un impatto rilevante è stato ottenuto nella valutazione delle prospettive di *business future*, espresse dall'ampliamento del mercato potenziale costituito dalle prospettive date dal commercio elettronico, soprattutto con riferimento al mercato estero. In considerazione del fatto che, nel complesso, questi temi sono indicativi dell'atteggiamento degli imprenditori nei confronti della loro attività e della loro fiducia al riguardo, sosteniamo che l'intervento indagato, mediato dall'associazione di categoria di riferimento, è stato maggiormente efficace rispetto a quanto sarebbe potuto essere il medesimo intervento gestito in modo autonomo dalle singole imprese presenti nel mercato o direttamente dall'attore pubblico, in quanto è stato in grado di attivare e sfidare le convinzioni degli imprenditori sui punti di forza e di debolezza delle loro aziende, esaltando un approccio strategico aggiornato.

È possibile affermare che *Venice Original* ha indotto gli imprenditori a pensare in modo nuovo ai problemi strategici delle loro aziende ed eventualmente ha creato le basi per la successiva traduzione in pratica delle nuove idee sviluppate.

La differenziazione dei canali di vendita e delle modalità di storytelling evidenziate dagli artigiani aderenti al progetto rappresenta un ottimo schema di interventi che il progetto ha contribuito a rafforzare, enfatizzandone l'importanza e implementando il senso di appartenenza a un comparto che necessita di interventi strutturali per poter restare competitivo nel mutevole scenario socio economico in cui è inserito.

### Venice Original

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano

Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

---

## 9 Conclusioni

Roberto Paladini

Università Iuav di Venezia; Associazione CNA Venezia, Italia

---

Alla luce dei dati qui presentati e discussi è possibile affermare che la serie di azioni e interventi che hanno caratterizzato *Venice Original E-Commerce* sono stati efficaci rispetto agli obiettivi dati. Il progetto ci insegna che molti dei risultati ottenuti non sarebbero stati possibili se non sviluppati tramite il corpo intermedio intervenuto, che per vicinanza, conoscenza e autorevolezza è riuscito ad innescare le dinamiche necessarie all'avvio ed alla gestione progettuale.

Le evidenze dettate dal caso studio analizzato mostrano che l'intervento esterno supportato in modo unitario da un corpo intermedio quale l'associazione di categoria, può favorire il recepimento di modifiche a convinzioni consolidate, in quanto comuni al proprio sistema di riferimento (*competitor*, colleghi e collaboratori), costituendo quindi un primo passo assolutamente necessario verso un rinnovamento strategico. Ciò ha permesso l'identificazione di potenziali inadeguatezze della strategia e del modello di business attuale e, alla fine, ha promosso lo sviluppo di nuovi e migliori modelli di business aziendali (*experiences*, utilizzo delle piattaforme digitali, ecc.) e lo sviluppo di obiettivi e progetti comuni (*Venice Original E-Commerce*).

Per quanto a nostra conoscenza, questo è tra i primi studi a fornire un'analisi empirica, basata sul caso studio, del valore aggiunto de-

---

terminato dai processi innescati da un corpo intermedio nell'efficacia di contributi di riqualificazione rivolti a imprese, dell'impatto degli strumenti di visualizzazione della strategia e dei concetti correlati. Analoghi studi potrebbero essere svolti, ad esempio, rispetto ai distretti del commercio, in cui esercenti e commercianti, analogamente agli artigiani di *Venice Original*, sono coordinati dall'associazione di categoria di riferimento in progettualità comuni. Ciò premesso, riconosciamo, tuttavia, che i nostri risultati sono soggetti a limitazioni. In primo luogo, il caso indagato non consente di generalizzare le conclusioni e i risultati ottenuti. In secondo luogo, la selezione degli imprenditori coinvolti non era casuale, ma frutto di una pre-selezione mediata anche da conoscenza diretta da parte dell'associazione di categoria, falsando di fatto la neutralità dell'intervento pubblico, il quale ha escluso determinate tipologie di imprese. Gli imprenditori sono stati invitati a partecipare ad iniziative volte ad aiutarli con una mail di invito che ha generato un processo di autoselezione, favorendo gli imprenditori che si trovano ad affrontare maggiori cambiamenti o incertezze (e quindi più inclini a cambiare il loro punto di vista) o quelli più vicini alla CNA Metropolitana di Venezia, a sfavore degli altri, come evidenziato in letteratura da Quintiliani (2017), favorendo dunque quelle aziende con più relazioni e capacità strategiche.

Inoltre, abbiamo potuto osservare che i cambiamenti di percezione su questioni strategiche si sono verificati, ma non sappiamo se possano essere attribuiti interamente al coinvolgimento progettuale in quanto non abbiamo potuto rilevare il punto di partenza (in termini di inclinazione al cambiamento strategico e di fatturato) di ciascun artigiano coinvolto nel processo.

Infine, l'analisi è stata condotta per un lungo periodo e le condizioni esterne affrontate dagli imprenditori che partecipano alle diverse fasi dello studio potrebbero essere cambiate ed essere diventate più o meno incerte o dunque difficili da interpretare.

Inoltre, sono stati poste solamente le basi per la realizzazione del progetto comune della piattaforma e-commerce dell'artigianato veneziano artistico e tradizionale, ma non vi sono certezze sulle conseguenze a lungo termine dell'intervento né sull'effettiva possibilità che da soli gli imprenditori possano riuscire a porre in essere ed implementare tale obiettivo comune.

I risultati ottenuti descritti nel paragrafo dedicato mettono in luce significativi passi in avanti a beneficio non solo delle singole imprese partecipanti a *Venice Original*, ma relativi a tutto il sistema istituzionale di riferimento, che ne ha beneficiato in termini reputazionali complessivi, promozionali e di marketing, di autorevolezza, credibilità e posizionamento strategico.

Possiamo dunque affermare che le imprese beneficiarie dell'intervento hanno posto in essere una vera e propria riconfigurazione del business model, in adattamento con le prospettive realizzate nell'ar-

co progettuale, amplificando la naturale tendenza degli imprenditori coinvolti ad un pensiero strategico che si concretizza con un atteggiamento cooperativo, basato sulla produzione di capitale sociale e relazionale, e con l'introduzione di nuovi prodotti e canali distributivi. Tale capacità di ampliamento della propria gamma di prodotti, e di saper cogliere le opportunità derivanti dai diversi scenari legati al contesto è stata realizzata dai maestri artigiani coinvolti in *Venice Original E-Commerce* senza snaturare il core business aziendale e la propria specificità identitaria, coniugando dunque tradizione ed innovazione, differenziando i segmenti di mercato.



## Venice Original

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano  
Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

---

# Postfazione

Marco Cosmo

Ca' Foscari Alumni

---

Sapersi muovere agevolmente nella rete è ormai diventato un fondamentale presupposto per il raggiungimento di qualsiasi obiettivo aziendale. Eppure le evidenze non nascondono la reale situazione del tessuto imprenditoriale italiano, ancora ben lontano dall'essere pienamente in grado di sfruttare il potenziale offerto dal web. Questi mesi di reclusione causa COVID-19 ci hanno restituito un mondo che sicuramente ha fatto un grande passo verso l'utilizzo della rete, ma il lavoro da fare per rendere maggiormente efficienti ed efficaci le nostre imprese è sicuramente ancora notevole.

Ca' Foscari Alumni, il network dei laureati di Ca' Foscari, ha sempre creduto nell'importanza dell'innovazione e fin dagli inizi ha gettato le sue basi cercando di cogliere al meglio le opportunità che la digitalizzazione offre, anche in ottica di creazione di opportunità e relazioni con il mondo dell'impresa, delle istituzioni, delle associazioni culturali e di categoria.

Ca' Foscari Alumni racchiude in sé la forza della tradizione ultra centenaria dell'Ateneo (nel 2018 sono stati celebrati i 150 anni di storia), e dello spirito associativo che ha caratterizzato il legame tra ex-studenti negli anni, in primis concretizzatosi nell'Associazione degli Antichi Studenti. Questo legame viscerale e storico con la città di

---

Venezia non può che renderci sensibili ai temi trattati dal progetto *Venice Original E-Commerce*, che ha saputo intervenire egregiamente rispetto alla valorizzazione del patrimonio culturale immateriale veneziano, impattando positivamente sulla società.

La nostra prima collaborazione con la CNA, promotrice del progetto, risale al 2016 e negli anni si è rafforzata e strutturata dando vita nel 2018, nell'ambito della prima fase del progetto *Venice Original*, all'iniziativa di rigenerazione urbana promossa dalla CNA Associazione Artigiani con il sostegno della Camera di Commercio Venezia Rovigo. La collaborazione è continuata con le iniziative *Alumni in Visita presso gli artigiani di Venezia* che per l'occasione è stata aperta a tutti allargando anche a studenti, amici e parenti, convinti che il valore del progetto fosse tale da dover assicurare la massima diffusione e accessibilità.

Altra importante collaborazione si è sviluppata nell'ambito del Salone Nautico di Venezia 2019, la cui sede espositiva è stata l'Arsenale di Venezia, simbolo della forza e della potenza e dell'innovazione della Repubblica Serenissima e cuore della sua industria navale, nonché esempio di recupero urbano sul quale sicuramente ci sono ancora ampi margini di miglioramento: un incomparabile contesto storico nel pieno centro di Venezia, composto da un bacino acqueo di 50.000 metri quadri e padiglioni per circa 6.000 metri quadri complessivi. La visita comprendeva anche la partecipazione alla conferenza *Settore nautico a Venezia: prospettive e opportunità per il turismo*, dove diversi esperti del settore nautico si sono confrontati sui temi più attuali legati al turismo e alla gestione dei flussi in una città unica come Venezia.

Ulteriore importante collaborazione che abbiamo realizzato con CNA è stata la cogestione dello spazio di Ca' Foscari Zattere, uno spazio interamente allestito dagli Artigiani di CNA Venezia creando una sorta di showroom della filiera dell'artigianato artistico, nell'ambito del progetto di rigenerazione urbana dell'area che va da San Basilio alle sedi universitarie Ca' Foscari e Iuav (San Sebastiano, San Basilio, Ex Cotonificio, Zattere), zona che risulta ai margini di quelli che sono i flussi turistici ed economici della città ma con un alto tasso di residenzialità e dall'alto potenziale ancora inespresso, nonostante negli ultimi anni le due Università (Ca' Foscari e Iuav) abbiano cercato di ravvivarlo e portarlo al centro delle loro attività didattiche. Anche in questo caso la collaborazione con gli stakeholder è stata fondamentale per la buona riuscita dell'iniziativa e ancora una volta la risposta è stata più che buona.

Il progetto *Venice Original E-Commerce*, che potrete scoprire nel dettaglio all'interno del capitolo 6 di questo volume, mette a fuoco ed elabora una serie di azioni e servizi di accompagnamento delle imprese alla propria presenza nel web: dai servizi fotografici alle realizzazioni video, dalla propria vetrina e-commerce al corso di for-

mazione sul miglioramento del proprio modello di business e il marketing digitale.

L'Associazione Alumni ha contribuito in qualità di partner alla promozione del sito, utilizzando i propri canali comunicativi e i messi a disposizione, ottenendo un grande ritorno in termini di contatti e visibilità generata.

Il progetto inoltre è stato importante perché ha sviluppato continue opportunità di confronto e networking, di formazione personale, di arricchimento professionale e scambio di esperienze, sia per i partecipanti sia per le realtà partner che hanno contribuito al suo successo. Questa esperienza collaborativa ha creato l'occasione sia per scambiare idee che per costruire una riflessione comune sull'importanza e il valore che riveste il tessuto artigianale di qualità come quello veneziano per la vivibilità del territorio e per innalzare la sua qualità percepita.



26.11.19

## Venice Original

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano  
Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

---

# Bibliografia

---

- Adorno, T.; Horkheimer, M. (1994). «The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception (1944)». *Dialectic of Enlightenment*. New York: Social Studies Association, 94-136.
- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
- Arcari, A.M. (1999). *I processi di crescita delle PMI: come aiutare l'imprenditore a decidere con consapevolezza economica*. Milano: EGEA.
- Audretsch, D.; David B.; Kuratko, F.D.; Albert, N. (2015). «Making Sense of the Elusive Paradigm of Entrepreneurship». *Small Business Economics*, 45(4), 703-12.
- Barbera, F.; Negri, N. (2008).  *Mercati, reti sociali, istituzioni*. Bologna: il Mulino.
- Barney, J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, K. (2005). «Celebration or Cover Up? "My Island Home", Australian National Identity and the Spectacle of Sydney 2000». Mackinlay, E.; Collins, D.; Owens, S. (eds), *Aesthetics and Experience in Music Performance*. Newcastle (UK): Cambridge Scholars Press, 141-50.
- Barr, P.S.; Stimpert, J.L.; Huff, A.S. (1992). «Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal». *Strategic Management Journal*, 13(S1), 15-36. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131004>.
- Bennett, R.; Robson, P. (1999). «The Use of External Business Advice by SMEs in Britain». *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(2), 155-80. <http://doi.org/10.1080/089856299283245>.
-

- Belletтини, G.; Ottaviano, G.I.P. (2005). «Special Interests and Technological Change». *Review of Economic Studies*, 72(1), 43-56. <https://doi.org/10.1111/0034-6527.00323>.
- Brandolini, A.; Bugamelli, M. (2009). *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*. Banca d'Italia. Questioni di Economia e Finanza 45. [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2009-0045/QEF\\_45.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2009-0045/QEF_45.pdf).
- Brou, D.; Ruta, M. (2007). «Rent Seeking, Market Structure and Growth». EUI Working Paper ECO, 2007/03. <https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/6758/ECO-2007-03.pdf>.
- Cefis, E.; Marsili, O. (2006). «Survivor: The Role of Innovation in Firms' Survival». *Research Policy*, 35(5), 626-41. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.006>.
- Chindooroy, R.; Muller, P.; Notaro, G. (2007). «Company Survival Following Rescue and Restructuring State Aid». *European Journal of Law and Economics*, 24(2), 165-86. <https://doi.org/10.1007/s10657-007-9031-9>.
- Cohen, W.; Levinthal, D.A. (1990). «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation». *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-52. <https://doi.org/10.2307/2393553>.
- Confartigianato, Ufficio Studi (2015). *Va' dove ti porta il digitale*. <https://www.asarva.org/wp-content/uploads/2015/06/Digitale-studio-.pdf>.
- Crossan, M.M.; Berdrow, I. (2003). «Organizational Learning and Strategic Renewal». *Strategic Management Journal*, 24(11), 1084-105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>.
- Dladla, L.; Mutambara E. (2018). «The Impact of Training and Support Interventions on Small Businesses in the Expanded Public Works Programme. Pretoria Region». *Social Sciences*, 7(12), 248. <https://doi.org/10.3390/socsci7120248>.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000). «Dynamic Capabilities: What Are They?». *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-21. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Fagerberg, J.; Fosaas, M.; Sapprasert K. (2012). «Innovation: Exploring the Knowledge Base». *Research Policy*, 41(7), 1132-53. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.008>.
- Feltrin, P.; Zan, S. (2014). *Imprese e rappresentanza: ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*. Roma: Carocci Editore.
- Florida, R. (2003). *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*. Milano: Mondadori.
- Gabriele, R. (2013). *Comportamento d'impresa e politica industriale. L'impatto dei sussidi sulla capacità competitiva dell'impresa*. Milano: Franco Angeli.
- Ganotakis, P. (2012). «Founders' Human Capital and the Performance of UK New Technology Based Firms». *Small Business Economics*, 39, 495-515. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9309-0>.
- Garofoli, G. (2006). «Strategie di sviluppo e politiche». *I distretti industriali dal locale al globale*, 77, 13-17.
- Glynn, M.A.; Milliken, F.J.; Lant, T.K. (1991). «Learning About Organizational Learning: A Critical Review and Research Agenda». *The International Journal of Organizational Analysis*, 5, 43-83.

- Gordini, N.; Rancati, E. (2014). «Imprenditorialità e crescita delle piccole imprese familiari manifatturiere. Analisi di un campione di artigiani artistici fiorentini». *Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie*.
- Gosetti, G.; Bordato, E. (2012). «Lavoratori e impresa artigiana: tra qualità della vita lavorativa e nuovo modello di contrattazione». *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 61, 31-63.
- Grant, R. (1991). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: il Mulino.
- Gross, J.D. (2020). «The Birth of the Creative Industries Revisited: An Oral History of the 1998». DCMS Mapping Document. London: King's College London.
- Herbane, B. (2019). «Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs». *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-95. <http://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>.
- Herzfeld, M. (2004). *The Body Impolitic: Artisans and Artifice in the Global Hierarchy of Value*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hewitt-Dundas, N. (2006). «Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants». *Small Business Economics*, 26, 257-77. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-2140-3>.
- Hughes, M.; Morgan, R.E. (2007). «Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth». *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-61. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>.
- Hyder, S.; Lussier, N. (2016). «Why Businesses Succeed or Fail: A Study on Small Businesses in Pakistan». *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 82-100. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2015-0020>.
- ISTAT (2019). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi. Edizione 2019*. <https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2019/Rapporto-Competitivita-2019.pdf>.
- Jones, O.; Macpherson, A. (2006). «Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework». *Long Range Planning*, 39(2), 155-75. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.012>.
- Kivleniece, L.; Quelin B.V. (2012). «Creating and Capturing Value in Public-Private Ties: A Private Actor's Perspective». *Academy of Management Review*, 37(2), 272-99. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0004>.
- Klammer, A.; Gueldenberg, S.; Kraus, S.; O'Dwyer, M. (2017). «To Change or not to Change – Antecedents and Outcomes of Strategic Renewal in SMEs». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 739-56. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0420-9>.
- Kuhlmann, S.; Edler, J. (2003). «Scenarios of Technology and Innovation Policies in Europe: Investigating Future Governance». *Technological Forecasting & Social Change*, 70(7), 619-37. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(03\)00027-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00027-1).
- Lant, T.K.; Milliken, F.J.; Batra, B. (1992). «The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration». *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130803>.
- Levinson, H. (1971). «Conflicts that Plague the Family Business». *Harvard Business Review*.
- Mahoney, J.; McGahan, A.; Pitelis, C. (2009). «Perspective. The Interdependence of Private and Public Interests». *Organization Science*, 20(6), 1034-52. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0472>.

- McConnell, A. (2015). «What Is Policy Failure? A Primer to Help Navigate the Maze». *Public Policy and Administration*, 30(3-4), 221-42. <https://doi.org/10.1177/0952076714565416>.
- Micelli, S. (2011). *Futuro artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia: Marsilio.
- Mueller, B. (2019). «Why Public Policies Fail: Policymaking Under Complexity». *Economia*, the journal of the National Association of Graduate Centers in Economics (ANPEC) in Brazil. <https://ssrn.com/abstract=3578500>.
- OECD, Organization for Economic Co-Operation and Development (2011). *Skills for Innovation and Research*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097490-en>.
- Paladini, R. (2020). «Quando l'impresa artigiana si comporta da impresa sociale». *Impresa Sociale*, 4. <http://doi.org/10.7425/IS.2020.04.10>.
- Quintiliani, A. (2017). «Financial Distress Cost of Italian Small and Medium Enterprises: A Predictive and Interpretative Model». *The Journal of Risk Finance*, 18(5), 564-80. <https://ideas.repec.org/a/eme/jrfpps/jrf-04-2017-0071.html>.
- Rangan, S.; Samii, R.; Van Wassenhove, L.N. (2006). «Constructive Partnerships: When Alliances Between Private Firms and Public Actors Can Enable Creative Strategies». *Academy of Management Review*, 31(3), 738-51. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318928>.
- Ricciardi, A.; Cerrato, P. (2020). «L'artigianato artistico: peculiarità del prodotto e sfide imprenditoriali». *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 8(2), 145-67. <http://doi.org/10.12830/98465>.
- Rossi, G.; Bramanti, D. (a cura di) (2012). *La famiglia come intreccio di relazioni: la prospettiva sociologica*. Milano: Vita e Pensiero.
- Rullani, E. (1995). «Distretti industriali ed economia globale». *Oltre il ponte*, 50, 66-9.
- Sacco, P. (2012). *Culture and the Structural Funds in Italy*. Brussels: European Expert Network on Culture.
- Sarasvathy, S.D.; Menon, A.R.; Kuechle, G. (2013). «Failing Firms and Successful Entrepreneurs: Serial Entrepreneurship as a Temporal Portfolio». *Small Business Economics*, 40(2), 417-34.
- Schmitt, A. et al. (2018). «A Dynamic Model of Entrepreneurial Uncertainty and Business Opportunity Identification: Exploration as a Mediator and Entrepreneurial Self-Efficacy as a Moderator». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(6), 835-59. <https://doi.org/10.1177/1042258717721482>.
- Schneider, F.; Buehn, A.; Montenegro, C.E. (2010). «New Estimates for the Shadow Economies All Over the World». *International Economic Journal*, 24(4), 443-61. <https://doi.org/10.1080/10168737.2010.525974>.
- Schumpeter, J.A.; Nichol, A.J. (1934). «Robinson's Economics of Imperfect Competition». *Journal of Political Economy*, 42(2), 249-59. <https://doi.org/10.1086/254595>.
- Sena, B. (2016). «L'approccio del case study nella ricerca socio-economica». *Sociologia e ricerca sociale*, 111, 5-22. <http://doi.org/10.3280/SR2016-111001>.
- Sengenberger, W.; Cossentino, F.; Pyke, F. (1997). *Le risposte locali e regionali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*. Bologna: il Mulino.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. New Haven: Yale University Press.

- Serra, M.; Mulas, L.; Mura, A. (2012). «Contribuzione pubblica e creazione di Valore Aggiunto nelle imprese italiane. Un'analisi empirica». *Management control*, suppl. 2, 33-54. <https://doi.org/10.3280/MACO2012-SU2003>.
- Slaper, T.F.; Hart, N.R.; Hall, T.J.; Thompson, M.F. (2011). «The Index of Innovation: Anew Tool for Regional Analysis». *Economic Development Quarterly*, 25(1), 36-53. <https://doi.org/10.1177%2F0891242410387592>.
- Throsby, D. (2008). «The Concentric Circles Model of the Cultural Industries». *Cultural Trends*, 17(3), 147-64. <http://doi.org/10.1080/09548960802361951>.
- UNESCO (2003). *Basic Texts of the 2003 Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. [https://ich.unesco.org/doc/src/2003\\_Convention\\_Basic\\_Texts-\\_2020\\_version-EN.pdf](https://ich.unesco.org/doc/src/2003_Convention_Basic_Texts-_2020_version-EN.pdf).
- Varaldo, R. (2006). «Il nuovo modello competitivo e aziendale dei distretti industriali». *Economia e politica industriale*, 6, 1000-18. <https://doi.org/10.1400/64457>.
- Varaldo, R.; Bonaccorsi, A.; Riccaboni, M. (1998). «La diversità dell'industria italiana nella nuova integrazione economica internazionale». *Economia e politica industriale*, 100, 7-43.
- Varaldo, R.; Dalli, D.; Resciniti, R. (2006). «Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive». Collesei, U.; Andreani, J.C. (a cura di), *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends* (Venezia, 20-21 gennaio 2006). <http://hdl.handle.net/20.500.12070/13587>.
- Vedovato, M. (2016). «Strategy Visualization, Cognitive Frames, and Strategy Renewal in SMEs». *International Journal of Management and Applied Research*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.18646/2056.31.16-001>.
- Wadhwa, A.; Basu, S. (2013). «Exploration and Resource Commitments in Unequal Partnerships: An Examination of Corporate Venture Capital Investments». *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 916-36. <https://doi.org/10.1111/jpim.12037>.
- Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management*. London: Macmillan International Higher Education.
- Wirtz, B.; Göttel, V.; Daiser, P. (2016). «Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions». *Journal of Business Models*, 4(1), 1-28. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i1.1621>.
- Zan, S. (2015). «La crisi dei corpi intermedi». *il Mulino*, 64(4), 649-54.



### **Venice Original**

E-commerce dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano

Filippo Barbera, Roberto Paladini, Marco Vedovato

---

## **Profili degli autori**

---

**Filippo Barbera** è professore ordinario di sociologia economica e del lavoro presso il Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università degli Studi di Torino e *fellow* presso il Collegio Carlo Alberto. Si occupa di innovazione sociale, economia fondamentale e sviluppo delle aree marginali. Tra le sue recenti pubblicazioni, ricordiamo: *Contro i borghi* (a cura di F. Barbera, D. Cersosimo e A. De Rossi, Donzelli, 2022), *Metromontagna* (a cura di F. Barbera, A. De Rossi, Donzelli, 2021). Fa parte del direttivo dell'associazione Riabitare l'Italia, è membro del Forum Diseguaglianze e Diversità e Presidente dell'associazione Forwardto. Scrive per *il manifesto*.

**Roberto Paladini** è direttore delle strutture organizzative di Venezia e Marghera dell'Associazione Metropolitana CNA Venezia (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa). È dottore di ricerca in Politiche pubbliche e pianificazione territoriale presso l'Università Luav di Venezia. Negli ultimi anni i suoi interessi di ricerca si sono focalizzati sul ruolo delle microimprese per lo sviluppo del territorio.

**Marco Vedovato** è professore associato di Economia aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, dove svolge attività didattica nei corsi universitari ed *executive*. Negli ultimi anni l'attività di ricerca è stata dedicata a temi quali la strategia e la competitività delle piccole imprese, la misurazione delle performance, il governo e la contabilità delle aziende a Venezia nel XVI secolo.

---



# I libri di Ca' Foscari

1. Casellato, Alessandro; Levis Sullam, Simon (a cura di) (2011). *Leggere l'unità d'Italia. Per una biblioteca del 150°*.
2. Mantoan, Diego; Quaino, Otello (a cura di) (2014). *Ca' Dolfin e i Cadolfiniani. Storia di un collegio universitario a Venezia*.
3. Mantoan, Diego; Bianchi, Stefano (a cura di) (2015). *30+ anni di aziendalisti in Laguna. Gli studi manageriali a Venezia*.
4. Fasan, Marco; Bianchi, Stefano (a cura di) (2017). *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*.
5. De Leo, Carolina; Favero, Giovanni (2018). *Ca' Foscari e Carpenè Malvolti. Il Risorgimento dell'economia nel Veneto dell'Ottocento*.
6. Billio, Monica; Coronella, Stefano; Mio, Chiara; Sostero, Ugo (a cura di) (2018). *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari. 1868-2018: storie di un ateneo 1*.
7. Cardinaletti, Anna; Cerasi, Laura; Rigobon, Patrizio (a cura di) (2018). *Le lingue occidentali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari. 1868-2018: storie di un ateneo 2*.
8. De Giorgi, Laura; Greselin, Federico (eds) (2018). *150 Years of Oriental Studies at Ca' Foscari. 1868-2018: storie di un ateneo 3*.
9. Caroli, Rosa; Trampus, Antonio (a cura di) (2018). *I rapporti internazionali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*.
10. Bisutti, Francesca; Molteni, Elisabetta (a cura di) (2018). *La corte della Niobe. Il Sacrario dei Caduti cafoscarini*.
11. Ca' Foscari Sostenibile (a cura di) (2019). *You are (NOT) welcome. Barriere (im)percettibili nel contesto urbano contemporaneo*. Installazione artistica di Paolo Ciregia, Sustainable Art Prize 2018.
12. Brusa, Elisabetta (a cura di) (2019). *8 tesi per 150 anni. 1868-2018 Antichi e Nuovi Studenti di Ca' Foscari*.
13. Busacca, Maurizio; Paladini, Roberto (2020). *Collaboration Age. Enzimi sociali all'opera in esperienze di rigenerazione urbana temporanea*.

14. Lippiello, Tiziana (2021). *Discorso inaugurale della Magnifica Rettrice. Anno accademico 2020/2021*. Discorsi inaugurali 1.
15. Ca' Foscari Sostenibile (ed.) (2021). *Waste Matters. Chronicles from a Food Archipelago in Venice*. Public art project by Gayle Chong Kwan, Sustainable Art Prize 2019.



L'artigianato artistico e tradizionale contribuisce in modo significativo a determinare molti dei tratti centrali, unici e distintivi che contraddistinguono in modo duraturo la percezione identitaria di Venezia nel mondo. Le recenti crisi economiche e sanitarie legate alla globalizzazione hanno messo a dura prova la capacità di resilienza delle botteghe artigiane – custodi della memoria storica e del patrimonio culturale immateriale veneziano – duramente colpite prima dall'emergenza dell'acqua alta di novembre 2019 e poi dall'avvento della pandemia. Il progetto *Venice Original E-Commerce*, nasce per supportare l'artigianato veneziano a fronteggiare questa crisi e a ritrovare nuove prospettive di sviluppo.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia



VENICE  
ORIGINAL