

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 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

Requisiti formali
Iscrizione alla Camera di Commercio (CCIAA)
Iscrizione all'Albo delle Imprese Artigiane
Avere la sede produttiva in Venezia insulare
Requisiti tecnici
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
Requisiti a garanzia della sostenibilità aziendale
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

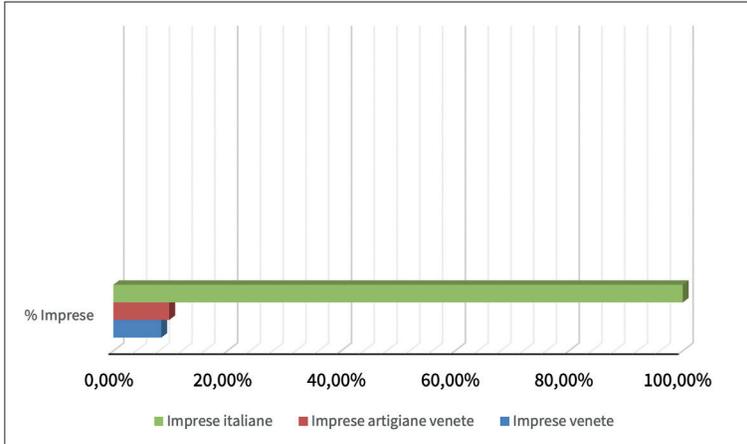
Al fine di comprendere al meglio il contesto di riferimento, si presenta di seguito una fotografia della situazione socio-economica del territorio veneto e veneziano, in grado di esemplificare le tendenze in essere nelle PMI e in particolare delle imprese artigiane. Prima di presentare nel dettaglio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