

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 assunta 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.¹ 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 Digital² 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-

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

2 *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.

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 generazioni alimenta in misura notevole l'imprenditorialità in quanto le generazioni più giovani pongono maggiore enfasi sull'utilizzo delle nuove tecnologie e sull'innovazione.

