

# INNOV@TORI PER TRADIZIONE

**CAMBIARE PER NON ESSERE CAMBIATI:  
nuovi modelli di business nel Terziario**



**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA  
TER SERVIZI VENEZIA



**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA  
UNIONE METROPOLITANA DI VENEZIA



progetto sostenuto da

**Camera di Commercio**  
Venezia Rovigo Delta Lagunare

# INDICE

---

Indice .....	1
1. Il progetto .....	3
1.1 Analisi del contesto e dei bisogni .....	3
1.2 L'idea progettuale .....	3
1.2.1 Gli obiettivi .....	4
2 Lo sviluppo del progetto ed i protagonisti .....	5
2.1 Articolazione del progetto .....	5
2.1.1 Fase 1: lavori di gruppo .....	5
2.1.2 Fase: seminari .....	5
2.1.3 Fase: diffusione dei risultati .....	6
2.2 I protagonisti .....	6
2.3 Alcuni partecipanti si presentano .....	7
2.3.1 Corrado Sandrin - calzature .....	7
2.3.2 Mirca Bottazzo – tabaccheria .....	7
2.3.3 Michela Irtani – calzature e pelletterie .....	8
2.3.4 Walter Sartore – ambulante settore moda .....	8
2.3.5 Famiglia Aliani – alimentari .....	9
2.3.6 Stefano Fabris – Ricami e seteria .....	9
3 Una fotografia: la swot analysis .....	10
3.1 Quali sono gli elementi che ci contraddistinguono e quali i rischi .....	10
3.2 Un'ipotesi di scenario del prossimo futuro .....	12
4 Cambiare il paradigma di riferimento .....	14
4.1 Essere imprenditori oggi .....	14
4.2 Fare impresa oggi .....	16
5 Nuovi modelli di business .....	18

5.1.1	Personalizzazione .....	19
5.1.2	Artigianalità e valorizzazione della storia aziendale .....	20
5.1.3	Focalizzazione e velocità .....	21
5.1.4	Tecnologia e digitale .....	21
5.1.5	Velocità di risposta ai nuovi bisogni .....	24
5.1.6	Fattore umano.....	25
5.1.7	Polarità urbana: i distretti del commercio .....	25
6	Ringraziamenti .....	27

# 1. IL PROGETTO

---

## 1.1 ANALISI DEL CONTESTO E DEI BISOGNI

Tra i cosiddetti comparti “maturi”, senza dubbio il commercio di prossimità è tra quelli che maggiormente stanno soffrendo non solo gli effetti del repentino cambiamento degli stili di vita e di consumo, ma anche di cultura imprenditoriale e di passaggio generazionale. Alla crescente competitività legata anche al proliferare della grande distribuzione organizzata, alla standardizzazione dell’offerta – franchising, soprattutto nel food e nel settore moda – si aggiunge pure, con vistosa dimostrazione nelle città d’arte e non solo nel capoluogo metropolitano, una crescente carenza da parte di clienti e turisti nel riconoscere e nell’esigere qualità e tipicità dell’offerta locale. In particolare, questo cambiamento sta interessando settori come il sistema moda, la ristorazione, ed altri servizi alla persona.

A ciò si aggiunga che cresce il divario “culturale” tra gli imprenditori di lungo corso, spesso in via di quiescenza e i giovani che, anche quando intendono intraprendere un percorso imprenditoriale, non sempre ritengono la tradizione sinonimo di qualità e tendono ad identificare quest’ultima un valore sempre più esclusivamente legato alla tecnologia, all’ICT in particolare.

Tuttavia, tale situazione produce, soprattutto nelle aree centrali delle città, un depauperamento del patrimonio commerciale e di servizio, una desertificazione anche sociale della “piazza” in senso fisico e antropologico. In altre parole, il depauperamento dei centri urbani dalle attività di prossimità, commerciali e artigianali, può portare anche in aree ancora vitali ma fortemente caratterizzate da flussi turistici massivi, con un certo degrado, una sciatteria estetica ed un impoverimento del patrimonio locale e identitario e quindi della qualità e tipicità delle diverse località della Città Metropolitana di Venezia.

## 1.2 L’IDEA PROGETTUALE

Il progetto consiste nel rimettere in circolo l’esperienza storica del commerciante veneziano e per riaccendere con l’energia dell’innovazione dei giovani un decoro vitale del centro urbano residenziale.

La proposta progettuale prevede di mettere insieme due importanti patrimoni di cultura imprenditoriale ma anche di competenze, di know how estremamente diversi e complementari. Da un lato, l’esperienza dei “maestri”, dei commercianti e degli esercenti sia in procinto di concludere la loro vita professionale, sia già in pensione, dall’altro lato, la nuova cultura altamente tecnologica dei giovani che intendono o rilanciare l’azienda di famiglia, anziché chiuderla, ovvero intraprendere ex novo un’attività.

Si tratta di creare un vero percorso intergenerazionale per valorizzare la forza della tradizione e le potenzialità delle moderne tecnologie comunicative e gestionali, con l'obiettivo di realizzare nuove imprese commerciali ed artistico culturali che siano presidio altamente innovativo della tipicità veneta e veneziana e siano strumento anche di interventi a tutela dell'estetica e del decoro dell'ambiente urbano, ovvero di recupero e riqualificazione di vie, complessi, aree periferiche.

### 1.2.1 Gli obiettivi

Tra gli obiettivi rientra la volontà di:

- valorizzare la cultura imprenditoriale storica dell'area di competenza camerale;
- offrire ai giovani neo imprenditori un tutorship autorevole;
- mettere a punto un metodo per agevolare il passaggio generazionale in azienda;
- valorizzare la tradizione del know how di servizio e agevolare l'alfabetizzazione digitale;
- sperimentare una nuova cultura d'impresa che sappia cogliere gli elementi del sapere tradizionale e coniugarli con quelli delle spinte innovative contemporanee.

## 2 LO SVILUPPO DEL PROGETTO ED I PROTAGONISTI

### 2.1 ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO

Il progetto è stato sviluppato sostanzialmente in 3 fasi. La prima dedicata ai lavori di gruppo, la seconda al confronto con esperti di settore capaci di tracciare scenari futuri ed infine alla diffusione dei risultati.

#### 2.1.1 Fase 1: lavori di gruppo

Il primo incontro, dedicato all'avvio del progetto, è stato l'occasione per una reciproca conoscenza, per la presentazione del progetto, per la definizione degli obiettivi e per la creazione dei due gruppi coinvolti nelle attività laboratoriali.

Sostanzialmente i gruppi sono stati divisi tra quelli con meno di 50 anni (gli innovatori) e quelli con più di 50 anni (i portatori di un approccio più tradizionale)

Successivamente i gruppi hanno lavorato separatamente supportati da un esperto nella gestione di focus group e da un esperto di settore con l'obiettivo di individuare le parole chiave di un Business Model del terziario proiettato verso il futuro.

Si sono effettuati più incontri proprio per lasciare ai partecipanti la possibilità di riflettere, confrontarsi e raccogliere spunti anche dai colleghi non presenti ai lavori, per arricchire i momenti di successivo confronto.

Al termine, dopo aver avuto l'occasione di partecipare a dei momenti seminariali proprio sul futuro del commercio, vi è stato il momento durante il quale si è cercato di mettere assieme quanto fino a quel momento prodotto per trovare un Business Model condiviso.

#### 2.1.2 Fase: seminari

Il primo seminario è stato tenuto dal

Dott.  
Andrea  
Granelli,

esperto in materia di digitalizzazione e marketing in particolare nel Terziario, che ha portato un'interessante lettura del futuro per il commercio ed alcuni suggerimenti molto importanti sul come prepararsi ai cambiamenti. Alcuni degli spunti sono stati poi ripresi dai partecipanti durante la fase di definizione del Business Model.



Un secondo momento di riflessione è avvenuto durante il Focus group su “Nuovi modelli di vita e consumo” coordinato dal dott. Andrea Cestari.



### 2.1.3 Fase: diffusione dei risultati

È questa una fase estremamente importante dell'intero progetto perché finalizzata al coinvolgimento del maggior numero di operatori economici attorno ai risultati ottenuti attraverso l'attività in parola. La realizzazione del presente documento, la sua presentazione attraverso un convegno dedicato e la divulgazione mediante gli strumenti di comunicazione tradizionale, web e social.

## 2.2 I PROTAGONISTI

Hanno partecipato ai lavori 15 imprenditori divisi in 7 juniores e 8 seniores, di seguito i loro nomi, il territorio di provenienza ed il settore della loro attività

COGNOME E NOME	TERRITORIO	SETTORE/TIPOLOGIA ATTIVITA'	
Aliani Filippo	Venezia Centro Storico	Alimentari	<b>JUNIOR</b>
Cappelletto Gianmarco	Miranese	Calzature e accessori	
Cristante Nicolò	Venezia Centro Storico	Consulenza, formazione ed eventi	
Esposti Debora	Mestre	Articoli per la casa e da regalo	
Gobbo Federica	Miranese	Calzature e accessori	
Sartore Walter	Miranese	Commercio Ambulante	
Zulian Luca	Cavarzere	Comunicazione ed eventi	
Benedet Flavio	Portogruarese	Cartolibreria	<b>SENIOR</b>
Bottazzo Mirca	Venezia Centro Storico	Tabaccheria e B&B	
Cappelletto Giampaolo	Miranese	Calzature e accessori	
Chinellato Mauro	Marghera e Mestre	Macelleria	
Fabris Stefano	Venezia Centro Storico	Specialità Veneziane	
Irtani Raffaella	Portogruarese	Calzature e pelletteria	
Maguolo Stefano	Mestre	Abbigliamento	
Sandrin Corrado	Portogruarese	Calzature	

## 2.3 ALCUNI PARTECIPANTI SI PRESENTANO

### 2.3.1 Corrado Sandrin - calzature

Rientrando dalla guerra, mio nonno Sandrin Italico realizzò il sogno da tanto tempo nei suoi pensieri aprire un negozio di calzature. Era il 1919 e iniziò l'attività di famiglia. A quel tempo le scarpe o gli zoccoli si facevano, in seguito con l'aiuto di mio padre ampliò l'offerta trovando a Stra dei laboratori che confezionavano già il prodotto finito. Di seguito i tre figli verso la metà del '900 ampliarono i punti vendita nelle piazze di Torre di Mosto, Bibione e Caorle. Oggi siamo presenti ancora a S. Stino di Livenza e Caorle e con mia sorella crediamo ancora in questa tradizione.



### 2.3.2 Mirca Bottazzo – tabaccheria

Il nostro negozio di tabaccheria di trova in piazzale Roma a Venezia sono titolare dal 1989, i ns clienti sono locali e turisti, abbiamo creduto molto nei servizi per poter portare avanti l'attività con i tempi che cambiano e in questi trent'anni i consumi sono cambiati radicalmente. Siamo aperti 364 giorni l'anno.

Poi io e i miei fratelli abbiamo trasformato la casa di famiglia in casa vacanze facendo investimenti per poterci porre nel mercato straniero e offrire qualcosa di diverso.



### 2.3.3 Michela Irtani – calzature e pelletterie

Dettagli è una realtà giovane, nata nel 2016. Crediamo nel prodotto artigianale e nel Made in Italy, perchè convinte che l'Italia abbia ancora delle eccellenze.

Abbiamo voluto un ambiente confortevole e amichevole, la particolarità dell'arredo, della vetrina in particolare, ricorda una formula chimica dei tannini (una delle migliaia) utilizzate nella concia vegetale del pellame (nostro primo obiettivo raggiunto). A breve avremo disponibili anche una linea di calzature Vegane.

Non vendiamo marchi famosi.



### 2.3.4 Walter Sartore – ambulante settore moda

La foto rendere a modo nostro la tradizione e l'innovazione, infatti papà fa gli zoccoli per la tradizione contadina e io con dei sandali colorati moderni per l'innovazione.

Un po' di nostra storia:

nel 1902 il bisnonno Casimiro ebbe l'idea di fare zoccoli visto che era l'unica calzatura che si usava a quei tempi e insegnò il mestiere a mio nonno Giuseppe che a ritorno dalla guerra 15/18 (Cavaliere di Vittorio Veneto classe 1899) lo seguì nei vari mercati dei paesi limitrofi. Negli anni 60 prese le redini mio papà Paolo che ha ampliato l'offerta con calzature da lavoro fino ad arrivare a noi io e mio Fratello Moreno che orgogliosamente alla quarta generazione facciamo del nostro meglio per portare avanti la nostra storia innovando costantemente.



### 2.3.5 Famiglia Aliani – alimentari

Casa del Parmigiano gestita dalla famiglia Aliani dal 1936, ed inserita nella lista dei locali storici della Regione Veneto, più che un'azienda, è una passione che coinvolge tre generazioni.



Qui si possono trovare formaggi, salumi, olio, vino e tante altre prelibatezze di qualità, prodotti genuini e deliziosi allo stesso tempo.

### 2.3.6 Stefano Fabris – Ricami e seteria

La spettacolare “ditta” FABRIS nasce nel 1922 con il punto vendita di San Marco per opera del nonno Fabris e consorte. Aprirono nel corso dei decenni altri punti vendita, tra gli altri il nostro. Nacque nel 1976 come specialità veneziane, un negozio di tovagliato/biancheria per la casa e accessori ricamati anche per l’abbigliamento.

Attiva dal ‘76 ai nostri giorni con varie trasformazioni societarie, dai nonni ai genitori, e quindi ai nipoti. Ora è un negozio di ricami e seteria perlopiù italiana.



## 3 UNA FOTOGRAFIA: LA SWOT ANALYSIS

### 3.1 QUALI SONO GLI ELEMENTI CHE CI CONTRADDISTINGUO E QUALI I RISCHI

Il quadro emerso dal lavoro di gruppo sia dei seniores che degli juniores è ben sintetizzato dalla tabella che segue, nella quale si evidenziano i punti di forza e di debolezza del commercio di vicinato. Il tutto nel quadro di una situazione esterna fortemente cambiata negli ultimi tempi e che presenta al contempo un numero notevole di opportunità che, se non colte, possono ed in certi casi si sono già trasformate in minacce.

	Punti di forza	Punti di debolezza
Analisi interna della distribuzione commerciale	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Fattore umano, le persone</li><li><input type="checkbox"/> Personalizzazione</li><li><input type="checkbox"/> Contesto storico culturale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Scarsa organizzazione e managerialità</li><li><input type="checkbox"/> Mancanza economie di scala e sinergie</li><li><input type="checkbox"/> Scarsa cultura digitale</li></ul>
Analisi Esterna: - OPPORTUNITÀ - MINACCE	<ul style="list-style-type: none"><li>• nuovi bisogni e nuove sensibilità dei clienti</li><li>• nuovi strumenti/tecnologie che hanno trasformato la vendita</li><li>• rivoluzione digitale</li><li>• passaggio generazionale</li></ul>	

Tabella 1: Swot analysis del commercio di vicinato

Tra i punti di forza spicca l'elemento fattore umano che contraddistingue l'offerta commerciale delle piccole realtà, spesso gestite direttamente dal proprietario che dimostra una particolare attenzione nei confronti dei clienti; cosa non sempre vera quando a gestire la relazione con il cliente è il personale dipendente. E questo dovuto da un'offerta di lavoro non sempre qualificata e dal basso utilizzo dello strumento formativo.

Comunque sia il fattore personale, la relazione umana rappresentano un punto di forza che va potenziato e reso distinguibile rispetto alle altre forme di distribuzione commerciale.

Un altro elemento fondamentale che va preso in considerazione, anzi potenziato, è il fatto che questa tipologia di commercio si colloca in contesti storici e culturali assolutamente unici e di notevole bellezza. Centri storici dal fascino indiscusso, ma che se non valorizzati e venduti nel pacchetto complessivo, rischiamo di rappresentare

soltanto un problema dove difficile è la viabilità, il parcheggio delle auto ed elevati i costi di affitto dei locali.

I punti di debolezza sono la conseguenza di un modello di business che è durato per molti anni, dove il commerciante poteva ottenere un valore economico solo per il fatto di esistere e non per il valore aggiunto creato al cliente. Non serviva allearsi con gli altri, non era necessario fare economie di scala o sinergia con i colleghi, bastava fornire al cliente la merce desiderata e il lavoro era fatto. E poi, probabilmente per una “forma mentis” del commerciante medio, vi è un atteggiamento di chiusura verso il mondo del digitale.

I punti di forza e quelli di debolezza sono fattori interni all’attività, per cui direttamente controllabili e migliorabili dall’imprenditore. Diverso è il caso delle opportunità e delle minacce, che in quanto fattori esterni rappresentano aspetti, che l’impresa deve semmai cogliere nel primo caso e evitare nel secondo o meglio ancora cogliere per non subire.

Ad esempio, il fatto che i bisogni e le sensibilità dei clienti siano cambiati, per chi vuole continuare a proporre sempre il solito clichè (peraltro maturo ed affollato di concorrenti) può rappresentare un grosso problema, per chi invece è pronto al cambiamento ed ha in mente nuove risposte a nuovi bisogni è una grandissima opportunità percorrere strade nuove, meno presidiate, più interessanti e profittevoli.

Uno dei problemi, poi, che affligge molte imprese, è il necessario passaggio del testimone. È il “temuto” e spesso “poco accettato” passaggio generazionale (da padre in figlio o da imprenditore a manager o da senior a junior). È un momento di cambiamento importante, ma soprattutto un momento, e per qualcuno l’occasione, per un confronto ed un ripensamento della propria attività. Avere la possibilità di vedere le cose con occhi diversi (quelli di una persona giovane) oggi come oggi è decisamente un’opportunità da cogliere anche se non ancora necessaria. Come dire il passaggio generazionale si può programmare e non semplicemente subire.

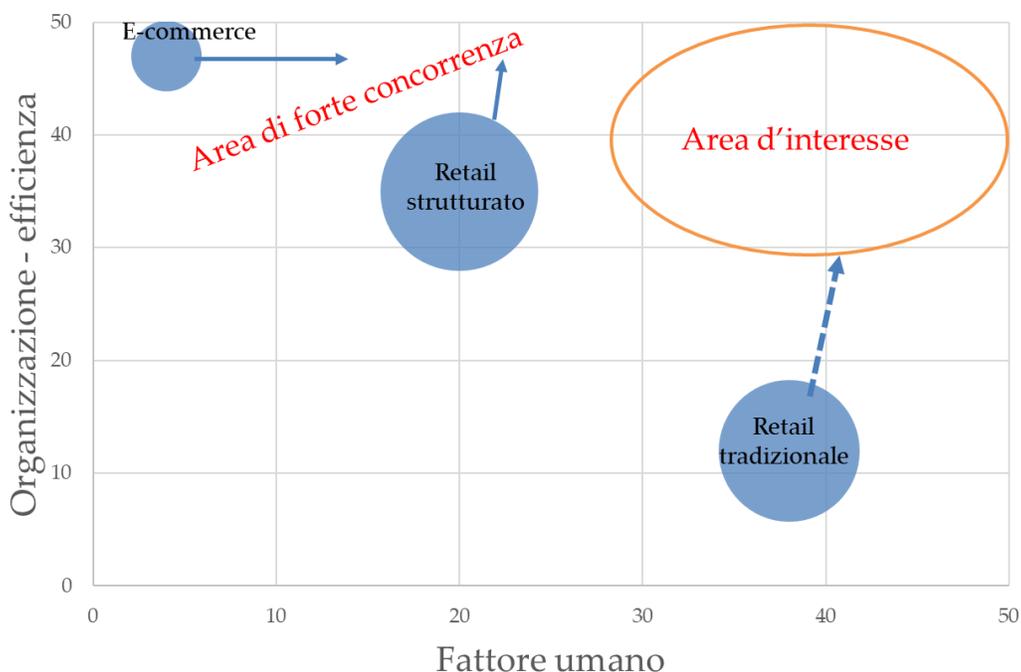
È stato questo lo spirito del lavoro svolto dai gruppi: mettere insieme due importanti patrimoni di competenze, di know how estremamente diversi ma complementari, come l’esperienza dei senior con la cultura digitale dei giovani.

È stato attivato un vero percorso intergenerazionale per valorizzare la forza della tradizione e le potenzialità delle moderne tecnologie comunicative e gestionali, con l’obiettivo di realizzare nuove imprese commerciali, nuovi modelli di business.

### 3.2 UN'IPOTESI DI SCENARIO DEL PROSSIMO FUTURO

Focalizzando l'attenzione sui punti di forza e di debolezza del commercio tradizionale più significativi, il fattore umano e la capacità organizzativa, è possibile effettuare una valutazione comparativa con le principali forme di commercio: quello elettronico e quello organizzato.

Come si può evincere dal grafico sottostante l'E-commerce ed il Retail strutturato sono molto orientati all'organizzazione ed all'efficienza del processo di vendita, mentre il retail tradizionale soffre la mancanza o la scarsa capacità organizzativa a vantaggio del maggior ruolo affidato alla relazione interpersonale.



Questo schema che non è statico, ma si modifica per effetto della continua ricerca del miglioramento (l'e-commerce cerca di inserire sempre nuovi servizi volti a rendere sempre meno impattante l'esperienza d'acquisto on line), stimola costantemente i competitors a rivedere la propria posizione ed il proprio modello di business.

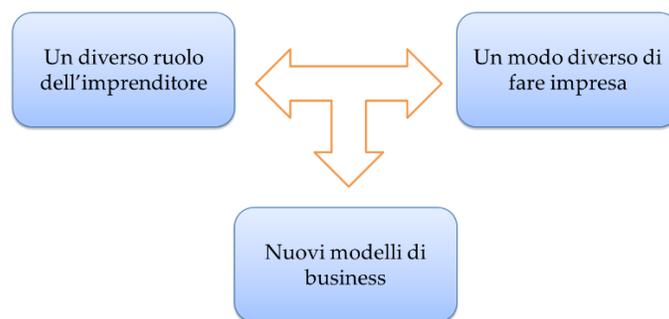
Ecco allora che il commercio di vicinato, tradizionale per continuare ad avere un ruolo centrale nel mondo della vendita, dovrà potenziare ulteriormente la dimensione umana tipica della relazione e diventare più efficiente, assumere un atteggiamento più manageriale con nuove competenze e nuove capacità.

Il tutto per spostarsi sempre più nell'area d'interesse dove risulterà possibile esercitare in modo professionale e con soddisfazione il ruolo di commerciante.

Dalle considerazioni e riflessioni effettuate emerge con chiarezza che l'individuazione di nuovi modelli di business passa attraverso alcune parole d'ordine:

- fare l'imprenditore oggi richiede nuove competenze
- è necessario un nuovo sistema organizzativo che consenta d'introdurre strumenti e tecniche tipici delle aziende strutturate. E per far questo il futuro del commercio non può che passare attraverso un processo di aggregazione (reti d'impresa) che permetta di superare i limiti dell'essere piccoli senza perdere il valore dell'individuo e della sua capacità di differenziarsi e di essere creativo.

Da qui si potranno definire i nuovi modelli di business, appunto basati sulle caratteristiche peculiari di ogni singola azienda.



## 4 CAMBIARE IL PARADIGMA DI RIFERIMENTO

---

Durante gli incontri è emerso con fermezza che a fronte di un “cambiamento d’epoca” non sia possibile continuare a vivere l’impresa come nel passato. Abbiamo, infatti, anticipato nel capitolo precedente, come il ruolo dell’imprenditore sia profondamente cambiato così come il modo di fare impresa.

### 4.1 ESSERE IMPRENDITORI OGGI

È difficile tracciare il profilo dell’imprenditore di oggi, di certo possiamo dire che deve essere molto diverso rispetto a quello di ieri.

Per descrivere la situazione di oggi prendiamo a prestito le parole di Papa Francesco<sup>1</sup>:

«... oggi non viviamo un’epoca di cambiamento quanto un cambiamento d’epoca. Le situazioni che viviamo oggi pongono dunque sfide nuove che per noi a volte sono persino difficili da comprendere. Questo nostro tempo richiede di vivere i problemi come sfide e non come ostacoli»

Allora se questo è lo scenario non basta saper svolgere con professionalità il proprio lavoro, ma sono necessarie nuove competenze, nuove capacità. Come dire, saper vendere, saper gestire efficacemente la relazione di vendita è una condizione necessaria ma non sufficiente affinché l’azienda possa funzionare e produrre risultati.

La direzione del cambiamento impone, infatti, un diverso legame fra l’attività d’impresa e l’imprenditore. Tale cambiamento non implica un affievolimento del ruolo dell’imprenditore. Al contrario esso assume una crescente rilevanza, ma con un ruolo diverso rispetto a quello cui siamo stati finora abituati.

Il ruolo dell’imprenditore nelle piccole e medie imprese che caratterizzano il nostro territorio è quello del proprietario-manager. L’imprenditore è colui che assume i principali rischi dell’investimento finanziario nella propria azienda; è colui che prende le principali decisioni di allocazione di tale capitale; è colui che coordina e gestisce le risorse aziendali, spesso anche nell’operatività del giorno per giorno.

Questo ruolo non è più quello adatto alle nuove configurazioni d’impresa. L’imprenditore deve cambiare il suo ruolo, deve ampliare l’area della propria professionalità includendo nuovi elementi di competenza come quelle:

1. DIGITALI, relative non tanto alla capacità di utilizzare il computer, ma a quella di saper decidere su temi tecnologici strategici, di comprendere le implicazioni legali e

---

<sup>1</sup> *Incontro con i Rappresentanti del V Convegno Nazionale della Chiesa Italiana - discorso del Santo Padre nella Cattedrale di Santa Maria del Fiore, Firenze 10 novembre 2015*

normative che possono avere ripercussioni sul valore dell'azienda, valutare e monitorare il vero impatto del cambiamento soprattutto sulle persone, di anticipare (leggendo indizi e segnali deboli) il cambiamento dei bisogni, valori, timori dei clienti, scegliere collaboratori con la "giusta" competenza digitale.

2. **MARKETING** con riferimento sia a quello tradizionale che al web marketing ed agli strumenti social che hanno stravolto le regole creando nuove opportunità alla portata di tutti.
3. **GESTIONE DEL PERSONALE**, relative al reclutamento, selezione, formazione e gestione dei propri collaboratori che, per di più, lavorando a contatto diretto con i clienti devono risultare motivati, professionali, affidabili ecc..
4. **ORGANIZZATIVE**, cioè la capacità di definire gli obiettivi, allocare le risorse, misurare i risultati, individuare il modello di organizzazione più soddisfacente in funzione dei continui cambiamenti del mercato.
5. **FINANZIARIE**, per un adeguato utilizzo dello strumento finanziario, per l'acquisizione di risorse dai vari soggetti che erogano contributi, per valutare in modo corretto l'impatto degli investimenti sull'azienda ecc..
6. **CONTROLLO DI GESTIONE**, per affrontare le tematiche relative all'analisi di costi e ricavi, alle tecniche di analisi dei costi, alla conoscenza di procedure organizzative e strumenti di rilevazione, tecniche di contabilità e reportistica, il tutto per migliorare le performance aziendali



È questa una quantità di conoscenze, capacità, abilità che difficilmente posso risiedere in un'unica persona. Per questo motivo occorre attivare strategie che consentano di superare le limitazioni ed i vincoli di essere piccole aziende e al tempo stesso avvalersi ugualmente delle suddette competenze.

La prima strategia è quella di **favorire il confronto generazionale** incoraggiando i figli ad inserirsi in azienda o coinvolgendo i giovani collaboratori. È questa un'opportunità per accrescere le competenze presenti in azienda attraverso un processo d'integrazione, che sommi i saperi di ieri con quelli di oggi.

La seconda **facendo rete**, collaborando con i colleghi nel condividere alcuni servizi e professionalità, troppo costose se attivate singolarmente.

Questi due approcci non sono da considerarsi alternativi ma possono coesistere vista la rilevanza e l'ampiezza del supporto necessario all'attività imprenditoriale.

## 4.2 FARE IMPRESA OGGI

Per le motivazioni precedentemente esposte, nelle piccole realtà aziendali fare impresa in modo singolo è sempre più complesso ed anche i maggiori oppositori dell'aggregazione si stanno convincendo che non ci siano alternative. D'altro canto, l'uomo ha bisogno di sentirsi parte di un gruppo, di stare insieme ad altre persone con cui confrontarsi e condividere idee ed esperienze. Questa è una necessità che si esprime in ogni ambito della sua vita, anche quella lavorativa. E questo è ancora più importante quando fare squadra rappresenta un passaggio funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

Citando il dott. Granelli: "L'unione fa la forza!" Si tratta di un vecchio detto oggi alla ribalta sulla spinta di diverse dinamiche tra cui quella del digitale. Che collaborare possa rappresentare un'opportunità per un negozio indipendente non è tuttavia una novità e le possibilità, una volta identificati i partner più adatti, sono molteplici:

- lanciare iniziative commerciali congiunte per moltiplicarne l'efficacia
- aumentare, insieme, il potere negoziale nei confronti dei fornitori
- suddividere (e quindi rendere sostenibile) il costo per l'attivazione di servizi comuni
- aggregare l'offerta per raggiungere volumi di fornitura (o tipologie di fornitura) al di fuori delle possibilità del singolo
- stipulare accordi vantaggiosi con altri business partner (artigiani, professionisti, consulenti ...) che possono fornire le competenze mancanti
- coinvolgere maggiormente i clienti attraverso azioni di co-marketing

In sintesi, possiamo dire che, fare rete, è sinonimo di condivisione di conoscenze, di competenze, di contatti, di fornitori, di clienti. Lo scopo è raggiungere un obiettivo comune: attingere a nuove opportunità di business aumentando il portafoglio di potenziali clienti, ma anche l'ottimizzazione delle risorse e delle competenze; condividendo servizi e specializzazioni si evita di aumentare le singole strutture e saturare le risorse esistenti.

Una sottolineatura importante effettuata dai partecipanti ai focus group è stato il ruolo dell'associazione di categoria e delle istituzioni in particolare delle Amministrazioni Comunali.

Alla Confcommercio si richiede un ruolo di guida nell'aiutare le aziende a districarsi nella giungla sia normativa che d'interpretazione del mercato e delle sue regole. Gli imprenditori chiedono di avere dati, informazioni, servizi per gestire le loro aziende in modo più strutturato e professionale. Hanno bisogno di un punto di riferimento, di un faro a seguire.

Allo stesso tempo chiedono alle Amministrazioni Comunali di condividere con gli operatori economici gli interventi e le iniziative sul territorio che possono influenzare direttamente o indirettamente le loro attività. Si pensi all'arredo urbano, alla distribuzione e categorizzazione dei parcheggi, alla viabilità, alla possibilità di restauro ed ammodernamento degli edifici, a servizi comuni come il wifi, la comunicazione, l'organizzazione degli eventi ecc.

## 5 NUOVI MODELLI DI BUSINESS

---

Durante i lavori è stato più volte ribadito il fatto che il commercio al dettaglio si debba preparare a vivere una fase di discontinuità rispetto al passato, in un contesto di elevata competizione e cambiamenti strutturali nei comportamenti di consumo e di acquisto.

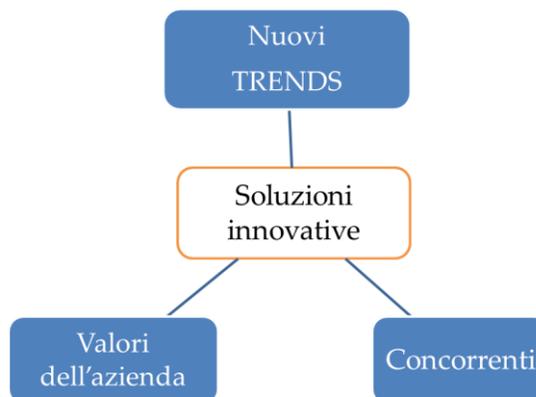
L'ambiente in cui operano le imprese al dettaglio ha, infatti, subito profondi mutamenti negli ultimi anni, riflesso di nuovi comportamenti di consumo indotti dalla crisi dei redditi e dai mutamenti demografici, e della rivoluzione digitale. Il consumatore di oggi è più consapevole, attento agli sprechi e alla sostenibilità ambientale dei processi produttivi, e cerca il corretto rapporto qualità/prezzo con acquisti sempre più "esperienziali", mix tra fisico e virtuale.

In questa situazione, per le imprese del dettaglio sarà cruciale la riorganizzazione del modello di business e l'innovazione dell'offerta commerciale, per mantenere un vantaggio competitivo e intercettare i nuovi trend di consumo e acquisto.

Ma come individuare le soluzioni innovative?

La proposta è stata quella di concentrare l'attenzione su tre elementi:

1. Individuare i nuovi trends
2. Recuperare e valorizzare i valori dell'azienda
3. Osservare e studiare il comportamento dei concorrenti.



Parlare di nuovi trends forse è un po' eccessivo visto che è già da tempo che si discute su temi quali la sostenibilità, la responsabilità sociale d'impresa, i prodotti bio, il digitale, la condivisione (Sharing Economy). È vero comunque che sono temi sui quali le maggiori aziende si stanno confrontando ed in alcuni casi stanno investendo molto convinti del vantaggio competitivo che ne deriva.

Anche i gruppi di lavoro, stimolati su questi temi, hanno iniziato ad immaginarsi come poter inserire nelle loro realtà aziendali alcuni di questi elementi. Hanno iniziato a

riflettere su cosa fare per diventare un'azienda socialmente responsabile o come introdurre il digitale in cui la rete di vendita fisica convive con l'offerta online, in un'ottica di contaminazione e non di cannibalizzazione.

L'altro aspetto emerso in modo significativo in particolare dai seniores è la componente valoriale dell'azienda, la sua storia, su quali basi è stata fondata e quale era la mission del fondatore. Molte aziende sono presenti da molti anni sul mercato ed hanno storie vere da raccontare, contenuti interessanti da far conoscere a clienti affamati di sapere. Tra i partecipanti al progetto ci sono strutture commerciali che sono rientrate nella lista dei locali storici della Regione Veneto perchè hanno 80 – 100 anni di storia.

Anche questo è un ingrediente importante nel mix di fattori che possono comporre un nuovo modello di business.

Infine, non dimentichiamoci di imparare dagli altri, da coloro che pionieri nelle loro attività sono riusciti a mettere assieme una formula imprenditoriale di successo. I concorrenti più bravi vanno osservati, studiati, analizzati, per carpirne i segreti del loro successo e, poi, verificare come e in che modo poterli adattare alla propria azienda.

L'azienda non può guardare solo a sé stessa, compiacendosi della propria efficienza e creatività, bensì deve volgersi all'esterno per imparare dai concorrenti e scoprire come fanno a risolvere i loro problemi, simili ai suoi. Deve avvalersi delle loro esperienze al fine di ottenerne confronti istruttivi.

Con questo approccio, il gruppo INNOV@TORI PER TRADIZIONE, consapevole come non sia possibile trovare un unico modello di business, ha cercato di individuare alcuni esempi di SOLUZIONI INNOVATIVE che altri hanno attivato e che possono rappresentare spunti interessanti di riflessione e, perché no, punti di partenza per la realizzazione di un proprio nuovo modello di business.

Di seguito vediamo alcune macro tendenze.

### 5.1.1 Personalizzazione

Nel mondo del commercio le più avanzate tecnologie, ma anche la creatività ci permettono di creare e customizzare prodotti ed esperienze a misura di individuo: un mix che comprende dati, intelligenza artificiale e innovazione che sta radicalmente cambiando l'esperienza collettiva.

L'individuo torna al centro superando l'omologazione, perché è possibile realizzare e vendere un prodotto personalizzato fatto proprio per lui.

Pepe Jeans London propone un servizio innovativo: il primo "custom studio", uno



spazio dedicato ai clienti per personalizzare in tempo reale il proprio capo acquistato in negozio.

**BASIC STORM'S LAB**  
**Create your look!**



Presso i negozi **BASIC STORM** servizio rapido di personalizzazione di scarpe, abbigliamento ed accessori.  
**Tu hai già deciso?**

**GUARDA ALCUNI ESEMPI**

Anche un'azienda di calzature ed abbigliamento giovane di Treviso dà la possibilità al cliente di crearsi il proprio look e, quindi, ha attivato il BASIC STORM'S LAB un servizio rapido di personalizzazione di scarpe, abbigliamento ed accessori con la possibilità di scegliere direttamente dal catalogo o realizzando la propria idea, il proprio disegno.

Se poi aggiungiamo l'elemento tecnologico arriviamo alla scansione e realizzazione di scarpe assolutamente personalizzate.

Esistono nel mercato piattaforme che consentono di realizzare e personalizzare calzature su misura attraverso innovative

tecnologie di scansione 3D del piede, misurazioni della pressione plantare, analisi dell'andatura e dati volumetrici 3D per creare un profilo digitale di ciascun piede e stampare solette personalizzate su misura.

### 5.1.2 Artigianalità e valorizzazione della storia aziendale

Riscoprire il saper fare, ritornare al mestiere può rappresentare un elemento di distinzione rispetto ai concorrenti. Un commercio che cerca la collaborazione con il mondo artigianale dove al contenuto dato dal fare artigiano si aggiunge l'abilità del commerciante, può rappresentare un modo interessante per innovare nella tradizione.

Il nostro artigiano è ricco di storia, di competenza, di qualità, di belle caratteristiche spesso riconosciute a livello mondiale che, messe a disposizione di un commercio evoluto e globale, posso marcare la differenza e rappresentare un vero vantaggio competitivo.

Un altro fattore decisamente importante è la valorizzazione della storia aziendale, il ritorno alla storia vera, all'autenticità. Tutto ciò molto apprezzato dai clienti che sanno di acquistare molto di più del prodotto in sé.

**BONOTTO** | **La FABBRICA LENTA**  
SOCIETÀ PER AZIONI



dal 1912

"Fabbrica Lenta"  
è un nuovo modello manifatturiero che rivaluta la cultura delle mani: si produce di meno ma a regola d'arte. I nostri maestri artigiani tornano ad utilizzare le tecniche del dopoguerra dove la mano si vede e fa la differenza.

"Fabbrica Lenta"  
è un manifesto contro la standardizzazione industriale e la produzione in serie a basso costo. Noi italiani abbiamo perso la sfida del costo industriale ma il nostro DNA è l'eccellenza della bottega rinascimentale.

E questo il nostro valore.



### 5.1.3 Focalizzazione e velocità

Puntare su un assortimento chiaro, un visual capace di attrarre e di guidare il cliente verso l'acquisto, può rappresentare un fattore per distinguersi dai concorrenti: cioè risultare visibili per essere preferiti. Se poi a questo aggiungiamo la velocità nel dare risposta alle esigenze dei clienti allora il successo della formula imprenditoriale è molto probabile.

Un esempio è la catena di negozi giapponese UNIQLO che arriverà in Italia a metà del 2019 a Milano e che, invece d'inseguire la moda del momento, ha deciso di puntare sullo stile minimale e funzionale facendo della focalizzazione e della velocità i suoi punti di forza.

Il loro motto è: “

«Dobbiamo essere veloci, dobbiamo fornire prodotti che i clienti vogliono rapidamente»



É evidente che a dietro ad una scelta di questo tipo servono un'organizzazione efficace e conoscenze tecniche evolute, ma anche intelligenza, molto impegno e collaborazione.

### 5.1.4 Tecnologia e digitale

Innanzitutto, riprendendo alcuni spunti forniti dal dott. Granelli durante il suo intervento, occorre dire come sia importante avere una cultura ed un approccio digitale nella gestione della propria azienda er trasformare il negozio in un «web fisico» – luogo

commerciale, relazionale e informativo – in grado di unire il meglio del fisico e del digitale per:

1. **Trasformare la vetrina in una vera Home Page** (molto visiva e di richiamo)
2. **Focalizzarsi e agganciare i consumatori** più interessati (come profilo) o più vicini (come posizione fisica rispetto al negozio)
3. **Personalizzare la visita** (sapere chi è e cosa ha comprato e ipotizzare cosa cerca) e l'offerta in modo da creare unicità nel processo d'acquisto
4. **Potenziare la conoscenza dei propri clienti** trasformando ogni momento di interazione (touch point) anche in raccolta strutturata di dati
5. **Misurare tutto ciò che accade nel negozio** e nelle sue prossimità e poi analizzarle in modo periodico e sistematico con sistemi semplici e intuitivi (i dashboard)
6. **Gestire il post-vendita** mantenendo accesa e propositiva la relazione anche "in assenza"
7. **Decidere informati** usando il più possibile dati oggettivi (di vendita – miei e confrontati con i concorrenti, gestionali, di manifestazione di interesse, di flusso pedonale) e non solo la sua esperienza e i luoghi comuni

A questo si aggiungono le diverse modalità ed i canali con le quali è possibile procedere alla vendita:

- **strategia multicanale:** il cliente ha la possibilità di acquistare i prodotti/servizi mediante almeno due canali: quello offline, il negozio fisico, e quello online, il digital shop, in modo parallelo;
- **strategia crosschannel** che combina diversi canali di vendita. Ad esempio, il cliente può acquistare online e recuperare il prodotto finale nel negozio fisico. Comincia a prendere corpo una certa interazione fra i vari percorsi ed emerge un primo coordinamento, che diventeranno sistemici nel modello omnichannel.
- **strategia omnicanale** consente al cliente di realizzare il processo di acquisto attraverso diversi canali fisici e digitali, relazionati tra di loro in modo da offrire un'esperienza di acquisto integrata e dinamica

I vantaggi di un approccio omnicanale per l'impresa sono:

1. definizione più precisa del profilo demografico, psicografico e comportamentale del cliente con conseguente miglioramento del targeting
2. abbattimento delle barriere temporali e geografiche (è possibile operare anytime ed everywhere)
3. creazione di relazioni più profonde con i clienti
4. vendere di più e meglio



Di seguito alcune soluzioni tecnologiche che ci portano verso i “negozi aumentati” già attivi nel mercato.

1. **Sensori nel carrello** così si può monitorare dove vanno e cosa cercano i clienti e l’offerta del supermercato si adatta di conseguenza (Coop).

2. **Sensori diffusi** sistemati negli angoli, nei corridoi e negli scaffali per vedere dove si forma la ressa, se ci sono blocchi nel flusso dei clienti, quali sono le zone meno frequentate per poter cambiare la disposizione dei prodotti in tempo reale (WalMart e Macy’s)

3. **Shopping ibrido**, il cliente acquista da touch screen in negozio o in luoghi pubblici e il prodotto viene ricevuto a casa. (Pinko e Monnalisa)

4. **Etichette smart** che lette da un cellulare danno informazioni sulla filiera di quel prodotto, per una maggiore trasparenza verso il cliente; lo scopo è fidelizzarlo (Monnalisa). Un esempio particolare è dato da Starhub a Singapore che ha creato dei musical fitting room in cui, grazie al tag Rfid nascosto nell’etichetta dei capi scelti, parte in automatico una canzone collegata allo stile del vestito selezionato.

5. **Assistente virtuale**, un totem multimediale che funge da assistente virtuale; mostra tutta la collezione, propone abbinamenti, varianti (Patrizia Pepe)

6. **Specchi digitali**, che permettono di provare virtualmente i capi; il vantaggio è che è possibile vedersi a 360 gradi, anche da dietro (Diesel). Nella tedesca Galeria Kaufhof, grazie ad un mix di tecnologie, gli specchi del camerino suggeriscono gli

elementi più adatti da abbinare ai capi che abbiamo appena provato, i colori calzanti e dove trovare, nel negozio i capi consigliati.

7. **Vetrine animate**, che forniscono informazioni su prodotti e servizi e intrattengono il cliente anche quando il negozio è chiuso (Luxottica).

8. **Facebook sui vestiti**. La catena di abbigliamento C&A in Brasile è stata la prima a collegare in tempo reale le grucce degli abiti ai like su Facebook che quei vestiti ricevono online. In questo modo, le persone che visitano il negozio possono sapere del successo di un dato capo ed essere indirizzate nell'acquisto dalla loro popolarità su Facebook.



### 5.1.5 Velocità di risposta ai nuovi bisogni

In questo caso citiamo il caso di Cortobio che è un servizio di piccola distribuzione organizzata di cassette di frutta e verdura certificati biologici provenienti direttamente dai produttori.

Il progetto è nato con lo scopo di creare una filiera corta che avvicinasse il piccolo produttore locale e il consumatore in una logica di mercato più eco-sostenibile. L'idea di consegnare ortaggi certificati biologici in cassette riutilizzabili in abbonamento, nasce nel 2011, per rispondere al fabbisogno locale delle famiglie bresciane di frutta e verdura sana e sicura per l'uomo e l'ambiente.

Il servizio Cortobio è gestito attraverso un'attività in cui il soggetto attuatore – Cooperativa Vivigarda – acquisisce il prodotto, in prevalenza da produttori ortofrutticoli soci del territorio, distribuendolo presso punti ritiro o tramite consegna a domicilio.



### 5.1.6 Fattore umano

Come più volte detto in questa relazione, nel commercio tradizionale, il personale deve stare al centro dell'offerta commerciale. È chiaro che se diventa il perno del proprio modello di business allora è necessario che attorno a questo fattore si costruisca l'intera attività aziendale. È necessario investire sulla professionalità del personale potenziando sia le competenze tecniche che le quelle soft che consentono di proporre una vendita personalizzata e creativa



### 5.1.7 Polarità urbana: i distretti del commercio

L'introduzione in Veneto dei distretti del commercio rappresenta un'occasione importante per le strutture economiche presenti nei centri storici. La Regione Veneto li definisce sul piano normativo come "ambiti territoriali di rilevanza comunale o intercomunale, nei quali i cittadini e le imprese, liberamente aggregati, qualificano le attività commerciali come fattore di innovazione, integrazione e valorizzazione delle risorse di cui dispone il territorio".

L'obiettivo è la creazione di un sistema strutturato ed organizzato territorialmente, capace di polarizzare in primo luogo le attività commerciali, unitamente ad altri soggetti portatori di interesse, quali il Comune, le organizzazioni imprenditoriali, le imprese, le

proprietà immobiliari, i consumatori etc., contribuisce al perseguimento delle finalità di seguito indicate:

- rigenerare il tessuto urbano, rivitalizzandone la centralità, sviluppando idee a sostegno del commercio, anche attraverso idonee forme di attrattività del distretto;
- promuovere un'interazione tra i cittadini, imprese e pubblica amministrazione nelle scelte strategiche del distretto;
- svolgere un'azione di alto profilo qualitativo che si uniforma agli indirizzi già diffusi in ambito europeo e nazionale, nell'ottica della prospettazione delle cd. "Smart Cities";
- valorizzare la qualità del territorio con azioni innovative di politica attiva, adatte al contesto economico e sociale del distretto".

Come sottolineato dai gruppi di lavoro, quello dei distretti del commercio rappresenta un'ottima opportunità per affrontare in modo aggregato e condiviso i punti di debolezza che caratterizzano le piccole aziende presenti nei centri storici e creare – nella città – una governance sensibile al terziario innovativo per fare in modo che i processi di infrastrutturazione creino per le imprese terziarie un ambiente competitivo favorevole dove potersi esprimere al meglio.

## 6 RINGRAZIAMENTI

---

Il progetto INNOV@TORI PER TRADIZIONE è stato realizzato grazie al sostegno della Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare.

Un ringraziamento particolare va fatto a tutti gli imprenditori che hanno partecipato all'iniziativa per il tempo dedicato, ma anche per quello sottratto alla loro attività lavorativa.

E noi di Confcommercio ci portiamo a casa le parole di alcuni partecipanti che ci hanno detto: "questa iniziativa non può concludersi qui, abbiamo iniziato un percorso e dobbiamo continuare, dobbiamo *cambiare per non essere cambiati!*"

Grazie a tutti!