

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.

