

L'innovazione del modello di business nelle microimprese tradizionali attraverso il supporto esterno

Antonio Costantini*, Marco Vedovato†, Roberto Paladini‡,

Sommario: 1. Introduzione - 2. Literature review - 2.1 Il rinnovamento strategico come innovazione del modello di business – 2.2 Il ruolo del supporto esterno per il rinnovamento strategico e lo sviluppo delle microimprese artigiane - 3. La metodologia della ricerca - 3.1 Il progetto Venice Original - 4. Risultati - 5. Discussione - 6. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

Micro-businesses are an essential part of the Italian production system and contribute to employment, economic stability and social cohesion. However, they struggle to adapt to the intensified international competition, technological innovation and strategic renewal.

This study explores the effectiveness of policies supporting micro-businesses based on services provision intended to encourage business model innovation and market orientation. It focuses on a project, analysed as a case study, developed by a trade association, and privately funded to promote traditional craftsmanship increasing businesses' competitive potential. The results confirm the effectiveness of this type of intervention, highlighting the association's role in charge of coordinating and implementing the planned initiatives.

Key words: rinnovamento strategico, business model innovation, microimprese, supporto esterno

* **Antonio Costantini**, Ricercatore di Economia aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia; e-mail: antonio.costantini@unive.it.

† **Marco Vedovato**, Professore Associato di Economia aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia; e-mail: vedovato@unive.it.

‡ **Roberto Paladini**, Direttore della CNA - Confederazione Nazionale dell'Artigianato del Comune di Venezia; e-mail: ufficio.veneziana@ve.cna.it.

Arrivato 3 novembre 2021; approvato il 11 maggio 2022.

DOI 10.15167/1824-3576/IPEJM2022.1.1457

1. Introduzione

Le microimprese forniscono 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 e Lussier, 2016). Pertanto, dare supporto alle microimprese attraverso interventi pubblici è una priorità per molti Paesi, come testimoniato anche dal crescente interesse sul tema da parte degli studiosi (Barney, 2005; Kivleniec e Quelin, 2012; Rangan et al., 2006).

Al tempo stesso, l'aggravarsi delle dinamiche recessive verificatesi nell'economia globale nell'ultimo ventennio ha accentuato in modo dirimpente il declino di competitività e di propensione all'innovazione delle micro e piccole imprese, delle quali la letteratura non ravvisa significativi adattamenti al mutato contesto, quali l'innovazione del modello di business, un mutato orientamento o l'adozione di un piano strategico totalmente nuovo (Basu e Wadhwa, 2013; Cesaroni e Sentuti, 2016; Cosenz e Bivona, 2021). In particolare, è emersa una significativa resistenza alla adozione dei necessari processi di rinnovamento strategico, nonostante le pressioni derivanti dalle innovazioni tecnologiche e normative, dai cambiamenti legati alle crisi di mercato e dalle prestazioni inferiori alle aspettative (Kaplan, 2008; Lant et al., 1992; Vedovato, 2016).

La letteratura ha riconosciuto l'importanza del rinnovamento strategico connesso all'innovazione del business model quale fattore essenziale per una durevole prosperità delle imprese in un ambiente dinamico e mutevole (Agarwal e Helfat, 2009; Schmitt et al., 2016). Attualmente si registra un dibattito tra gli studiosi su quali siano i driver interni ed esterni alla generalità delle imprese, in grado di favorire e influenzare i processi di innovazione del business model (Saebi et al., 2017).

Tra i possibili driver, ipotizzando che i processi organizzativi interni e le interazioni di mercato delle microimprese dipendano dalle decisioni di un proprietario-imprenditore, che utilizza le competenze personali per aggiungere valore all'attività commerciale dell'azienda, risulta evidente che un intervento esterno in grado di avere un impatto positivo sulle decisioni dell'imprenditore di innovare il business model sia potenzialmente cruciale (Conti e Pencarelli, 2016; De Michelis e Fuggetta, 2020). Tuttavia, le evidenze empiriche sull'efficacia degli interventi di supporto esterno, in termini di miglioramento delle performance e capacità di innovazione non sono univoche, e suggeriscono che gli interventi debbano essere configurati in base ai problemi e alle esigenze specifiche delle imprese, anziché introdotti in forma standardizzata, per poter sviluppare effetti positivi (Curran e Blackburn, 2000; Mole et al., 2009; Rakicevic et al., 2016). In generale, nota Samujh (2011), quale sia il modo per fornire al meglio un supporto alle piccole imprese nel rafforzare le proprie capacità imprenditoriali appare un aspetto problematico, sottolineando come esso necessiti di essere indagato con particolare riferimento alle microimprese, per le quali la letteratura è ancora limitata.

Va aggiunto che il contesto istituzionale in cui operano le microimprese in Italia, in cui si sono gradualmente ridimensionati gli interventi di supporto erogati dalle pubbliche amministrazioni, appare caratterizzato dal ruolo molto rilevante svolto

dalle associazioni di categoria. Storicamente attive quali corpi intermedi nella organizzazione e orientamento del consenso (Feltrin e Zan, 2014), le associazioni datoriali hanno nel tempo assunto altri ruoli, relativi alla fornitura di servizi e di consulenza aziendale (Barrar et al., 2002) e, più recentemente, alla promozione dello sviluppo delle imprese, sia con riferimento alla promozione delle condizioni esterne idonee a favorire la crescita sia con riferimento alla promozione dell'innovazione di ciascuna azienda (Viale, 2008).

Dalle argomentazioni fin qui proposte e dal gap di letteratura evidenziato origina l'obiettivo del presente articolo, ossia contribuire a valutare l'efficacia di interventi esterni a supporto di azioni di rinnovamento strategico nelle microimprese, in termini di innovazione dei modelli di business, in particolare tramite processi di digitalizzazione.

La domanda di ricerca può essere così formulata: interventi di supporto esterno rivolti alle microimprese sono efficaci nel favorire processi di innovazione del modello di business?

Il *research setting* è offerto da un progetto di promozione dell'artigianato tradizionale veneziano finanziato da J.P. Morgan e realizzato dall'associazione di categoria CNA Metropolitana di Venezia, in prosecuzione di una precedente iniziativa finanziata dalla locale Camera di Commercio. La finalità del progetto, denominato Venice Original e qui analizzato come *case study*, consiste nel fornire un supporto esterno per salvaguardare e tutelare le imprese artigianali d'eccellenza, che, pur portatrici di un'importante dote di capitale culturale immateriale, non appaiono capaci di adeguarsi efficacemente alle mutate condizioni del contesto competitivo, con particolare riferimento alla sua globalizzazione e digitalizzazione. Il progetto si caratterizza non per lo stanziamento di sussidi, ma per l'utilizzo delle risorse disponibili per l'erogazione di servizi reali alle microimprese artigiane a sostegno della competitività. Il soggetto finanziatore, privato in questo caso, decide di non operare direttamente a favore delle imprese target ma di affidare la gestione delle risorse disponibili ad un soggetto intermedio, l'associazione di categoria. È quindi rilevante interrogarsi sui motivi di tale scelta e in particolare se, in considerazione della finalità e dal tipo di attività realizzate, il coinvolgimento dell'associazione di rappresentanza datoriale degli artigiani veneziani e l'erogazione di servizi reali offrano vantaggi sul piano dell'efficienza e dell'efficacia rispetto a modalità organizzative alternative.

In particolare, si ipotizza che questi interventi di supporto esterno, per essere realmente efficaci, necessitino di soggetti facilitanti dotati di una profonda conoscenza specifica dei settori produttivi, degli imprenditori e delle istituzioni locali. Le associazioni di categoria, sia per il loro ruolo aggregante e di rappresentanza, sia 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 i processi e a raggiungere gli obiettivi dati. Presentando le modalità di intervento previste dal progetto, il case study focalizza l'attenzione sugli effetti innescati dal progetto stesso, e dunque sui risultati concretamente ottenuti.

Il paper, infine, contribuisce al filone di letteratura sui determinanti il rinnovamento strategico, come innovazione del modello di business, con riferimento alle microimprese, identificando quale potenziale fattore il ruolo delle associazioni di categoria, sul quale gli studi precedenti non sembrano essersi concentrati (Foss e Saebi, 2017).

Il lavoro è strutturato come segue. La sezione 2 propone una review della letteratura sul rinnovamento strategico in termini di innovazione del business model e sugli interventi esterni a supporto dello sviluppo delle PMI, mentre la sezione 3 descrive la metodologia di ricerca impiegata, con un breve excursus sul progetto Venice Original. La sezione 4 accoglie i risultati della ricerca, poi discussi nella sezione 5. La sezione 6, infine, include le conclusioni del lavoro.

2. Literature review

2.1 Il rinnovamento strategico come innovazione del modello di business

Il cambiamento dell'ambiente competitivo impone un corrispondente adeguamento dell'assetto strategico. Benché non vi sia in letteratura una definizione universalmente accettata di rinnovamento strategico (*strategic renewal*), esso riguarda l'insieme degli sforzi di trasformazione aziendale aventi per oggetto la strategia, le combinazioni economiche, i prodotti realizzati o i servizi erogati e potenzialmente in grado di incidere sulle prospettive aziendali di lungo periodo (Agarwal e Helfat, 2009; Klammer et al., 2017). Come precisato da Palumbo e Manna (2019, p. 3), il rinnovamento strategico può essere concepito "quale processo continuo e tipico di ogni azienda, finalizzato - in ultima istanza - alla riconfigurazione dei relativi attributi strategici, organizzativi e gestionali allo scopo di migliorare la capacità del sistema organizzativo di interagire con il contesto esterno".

La riconfigurazione, in questo senso, può indirizzarsi lungo diverse direttrici (Schmitt et al., 2018): il rinnovamento della formula imprenditoriale nel suo complesso; l'innovazione del modello di business (Chesbrough, 2010; Zott et al., 2011); l'innovazione delle strategie competitive di base. Il presente lavoro si pone nell'ottica dell'innovazione del business model quale direzione di rinnovamento strategico. Come spiegano Schmitt et al., (2016, p. 362), "*strategic renewal's content dimension refers to a strategic transformation process, which changes the firm's current business model*". Ciò, peraltro, appare coerente con l'idea che il business model può essere considerato diretta conseguenza della strategia (Heikkilä et al., 2018).

L'innovazione del modello di business attiene al cambiamento introdotto in uno o più dei suoi elementi costitutivi (*building block*), o nelle loro interazioni. Nello specifico, Taran et al. (2015) affermano che un cambiamento in uno dei *building block* costituirebbe un'innovazione semplice, mentre cambiamenti simultanei in tutti i *building block* costituirebbero la forma più complessa di innovazione. In questo senso, l'innovazione nel business model può investire l'offerta di prodotti o servizi, l'architettura della catena del valore, la rete di partnership, l'approccio con cui l'azienda si confronta con la concorrenza e i propri clienti, sperimentando nuovi modi

per soddisfare le esigenze di questi ultimi interpretando bisogni espliciti ed impliciti, il revenue model e la struttura di costo (Markides, 1997; Taran et al., 2015). Per le PMI, in particolare, il contesto competitivo attuale richiede un maggiore orientamento al mercato, come condizione per una più consapevole definizione dei target-group a cui rivolgersi (Ferrero e Fortezza, 2007). Inoltre, il rinnovamento può investire la dotazione di competenze e capacità organizzative presenti in azienda, e il loro orientamento, a partire dalla gestione della conoscenza, per sfruttare al meglio le competenze possedute e cercare di impadronirsi di quelle necessarie al cambiamento ma che si trovano al di fuori dell'azienda (De Toma e Montanari, 2013; Bagnoli e Vedovato, 2010).

La letteratura distingue tra business model innovation incrementale e radicale (Klammer et al., 2017; Taran et al., 2015). Il primo prevede l'introduzione di cambiamenti relativamente graduali e continui in uno o più *building block* del business model, facilitando l'adattamento ai cambiamenti del sistema competitivo (ad esempio l'espansione in nuove linee di prodotto o servizio o l'implementazione di miglioramenti delle prestazioni nelle linee di prodotto esistenti). Diversamente, l'innovazione radicale attiene a cambiamenti alle fondamenta del business model, come la ridefinizione delle dinamiche di mercato, delle attività primarie e di supporto nella catena del valore, o delle relazioni con clienti o fornitori, nonché il ricorso a nuove tecnologie. Il rinnovamento radicale si concentra sul lungo termine e implica una riconfigurazione su larga scala che interessa la maggior parte degli aspetti di un'organizzazione (Keil, 2002).

Un filone di studi rilevante in tema di innovazione del modello di business ha per oggetto i driver dell'innovazione, ovvero l'insieme di fattori interni ed esterni in grado di indurla o influenzarla. Tra i fattori esterni si annoverano le richieste e le aspettative degli stakeholder e la capacità di costruire rapporti costruttivi con questi, i cambiamenti nell'ambiente competitivo, le opportunità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione; tra quelli interni, l'inclinazione all'apprendimento organizzativo, l'orientamento imprenditoriale da parte degli amministratori dell'impresa, e le capacità dinamiche delle aziende di valorizzare, combinare, proteggere, e quando necessario, riconfigurare le proprie risorse interne ed esterne, materiali e immateriali (Foss e Saebi, 2017; Schmitt et al., 2018). Al riguardo, diversi autori sostengono che l'introduzione delle tecnologie digitali può concorrere all'innovazione del modello di business anche nelle imprese di minor dimensione (Bouwman et al., 2019; Vaska et al., 2021). Come spiegano Temperini e Pascucci (2017, p. 10), un opportuno utilizzo delle tecnologie digitali può infatti contribuire "sia ad innovare la proposta di valore dell'impresa (ad esempio in termini di personalizzazione del prodotto) sia ad innovare i processi che, a monte e a valle della catena del valore, supportano la realizzazione e la collocazione sul mercato di quella proposta. Basti pensare all'utilizzo dei social network per finalità di comunicazione di marketing, o al ricorso a piattaforme di e-commerce per la vendita di prodotti".

In relazione ai singoli *building block* del business model, recenti studi hanno evidenziato che le tecnologie digitali influenzano principalmente la proposta di valore, la gestione delle infrastrutture interne nell'ambito delle attività della catena

del valore, e le relazioni con i clienti (Rachinger et al., 2018). Tuttavia, aspetti quali la scarsità di risorse finanziarie, e la mancanza di risorse umane adeguatamente preparate ad utilizzare in modo efficace tali tecnologie hanno ostacolato gli investimenti in tecnologie digitali da parte delle imprese più piccole, le quali, per giunta, necessitano di soluzioni tecnologiche specifiche, coerenti con le loro caratteristiche strutturali, culturali e organizzative. In generale, esse spesso difettano di una visione strategica che consenta di interpretare le tecnologie digitali come un potenziale fattore su cui fare leva per innovare il modello di business (Temperini e Pascucci, 2017).

Inoltre, la letteratura riconosce anche il ruolo dell'intervento esterno, pubblico o delle associazioni di categoria, nell'erogazione di servizi reali o finanziari quale fattore in grado di promuovere, supportare e accelerare i processi di cambiamento tecnologico e organizzativo delle piccole imprese, affinché possano innovare il business model e sviluppare la propria strategia (Conti e Pencarelli, 2016; De Michelis e Fuggetta, 2020; Musso, 2018). Coerentemente con gli scopi del presente lavoro, la sezione successiva compie un excursus sul ruolo dei servizi reali potenzialmente in grado di stimolare, attraverso l'introduzione e l'utilizzo di tecnologie digitali, l'innovazione del modello di business delle microimprese.

2.2. Il ruolo del supporto esterno per il rinnovamento strategico e lo sviluppo delle microimprese artigiane

Le significative trasformazioni che hanno attraversato l'economia mondiale negli ultimi decenni hanno da un lato profondamente cambiato l'organizzazione della produzione, le relazioni dei sistemi di creazione del valore e le dinamiche socio-economiche, rendendo l'economia più volatile e mobile (Evans e Wurster, 1999), dall'altro hanno mutato drasticamente le fonti della competitività a livello globale, determinando un radicale mutamento delle necessità connesse alle infrastrutture e ai servizi di sostegno alle imprese, soprattutto per quelle di minore dimensione.

La letteratura in tema di politiche a supporto delle microimprese è molto ampia. Esistono numerosi studi che raccolgono le best practice internazionali sulle iniziative attuate, le ragioni sussistenti e i benefici attesi (ad esempio Lauder et al., 1994; Songling et al., 2018).

Al riguardo, nell'ultimo ventennio la letteratura manageriale ha dedicato un'attenzione significativa all'inquadramento teorico ed analitico delle attività funzionali al rinnovamento strategico e di supporto ai processi di digitalizzazione delle imprese, evidenziando come i servizi reali, in particolare alcune tipologie di servizi ad elevato contenuto di conoscenza, rappresentano un fattore in grado di attivare processi di innovazione (Muller e Doloreux, 2009).

I servizi reali consistono in un intervento tipicamente pubblico (ma non solo), a carattere non finanziario, finalizzato ad "assistere imprese ed imprenditori a sviluppare con successo la propria attività economica ed a rispondere con efficacia alle sfide dell'ambiente economico, sociale e fisico" (Bellini, 2008, p. 191). Possono assumere svariate forme, il cui obiettivo comune è la valorizzazione di conoscenze e

competenze di imprenditori, manager e dipendenti: tutoraggio e consulenza, formazione, networking, trasferimento tecnologico, interventi di supporto alla reputazione, programmi di sostegno alle esportazioni e all'ingresso nei mercati internazionali, piattaforme per lo sviluppo del business come incubatori di imprese e parchi tecnologici (Schwartz e Bar-El, 2004; Macdonald et al., 2007; Rakicevic et al., 2016).

Poiché la conoscenza e l'apprendimento hanno un ruolo importante per consentire alle imprese di innovare il business model anche attraverso le tecnologie digitali (Matarazzo et al., 2021), favorendo l'entrata in mercati progressivamente più distanti o impegnativi in termini di risorse, il ruolo dei programmi di sostegno dovrebbe essere quello di supportare le imprese nel colmare l'inadeguatezza o la mancanza delle conoscenze necessarie per gestire tali processi che spesso sono a cavallo tra digitalizzazione e internazionalizzazione (Dalli e Piccaluga, 1994; Gençtürk e Kotabe, 2001).

Gli studi hanno rilevato in generale un tasso di utilizzo di servizi reali limitato, benché in aumento (Seringhaus, 1987; Moini, 1998; Boter e Lundstrom, 2005; Rakicevic et al., 2016), e risultati non univoci sulla loro qualità, in termini di capacità di perseguire gli obiettivi prefissati, effetti sulla performance e livello di conoscenza e innovazione apportato alle imprese (Curran e Blackburn, 2000; Vignola e Marchi, 2012; Piza et al., 2016). In effetti, a fronte dell'elevata eterogeneità di bisogni della domanda, l'offerta di servizi ha spesso prodotto strumenti di sostegno standardizzati, non in grado di soddisfare pienamente le esigenze effettive delle imprese e di comprendere correttamente le determinanti organizzative e manageriali alla base del fabbisogno di conoscenza (Naidu e Rao, 1993; Czinkota, 1996). Rakicevic et al. (2016) affermano che l'efficacia dei servizi reali può aumentare laddove il sostegno è "personalizzato" e aderente ai bisogni specifici delle piccole imprese.

Inoltre, l'analisi economica incontra molte difficoltà nello stabilire se un programma a supporto delle microimprese abbia prodotto i risultati sperati, in quanto esse sono realtà molto eterogenee, per cui il successo o il fallimento di un programma di sostegno può dipendere da fattori interni alle aziende piuttosto che dal programma stesso (Mole et al., 2009).

Alla luce della letteratura qui discussa, il contributo ha il fine di valutare l'esistenza di uno spazio per promuovere il rinnovamento strategico "dall'esterno" e contribuire a migliorare le condizioni di performance delle microimprese. In particolare, si vuole indagare l'efficacia di un intervento articolato in un insieme di servizi integrati, erogati in modo omogeneo ad una popolazione di microimprese artigiane dall'Associazione datoriale di riferimento del settore, a supporto dell'innovazione dei modelli di business e del rinnovamento strategico tramite processi di digitalizzazione.

3 La metodologia della ricerca

Il presente studio impiega il metodo del case study (Yin, 2014) con finalità sia esplorative sia valutative. Mentre la finalità esplorativa permette di attingere

indicazioni utili su fenomeni poco indagati dalla letteratura, i case study condotti a scopo valutativo si pongono l'obiettivo di apprezzare l'impatto che determinate scelte o programmi manifestano in relazione allo scopo loro assegnato (Chiucchi, 2012).

Il caso analizzato, denominato "Venice Original", è contestualizzato a Venezia e documenta un intervento di innovazione dei modelli di business delle microimprese artigiane tradizionali operanti in un centro storico, tramite processi di digitalizzazione. Venezia è stata scelta anche perché vanta una lunga tradizione di artigianato, che si manifesta tuttora nella rilevante presenza di botteghe artigiane, in particolare operanti nel settore culturale e creativo, ma con evidenti segni di deterioramento competitivo. Come evidenziato da Confartigianato Imprese Venezia (2019), il peso dell'artigianato nel Comune di Venezia è pari al 24% delle imprese totali, ma in declino nel corso del tempo. Tra il 2011 al 2018 sono state perse 352 imprese artigiane, una riduzione del 6,5%.

La peculiare tendenza evidenziatasi a Venezia si enfatizza nel centro storico insulare, dove le dinamiche innescate dal turismo di massa hanno determinato fenomeni quali l'aumento dei canoni di locazione di botteghe e negozi, la diminuzione del numero di cittadini residenti, la contraffazione. Le imprese artigiane nel centro storico veneziano sono attualmente 1.087. Negli ultimi 25 anni la Città insulare ha perduto più di un terzo del suo artigianato, e negli ultimi quarant'anni il 51%.

Attraverso una serie di azioni di supporto attivato mediante finanziamenti pubblici e privati su iniziativa della Confederazione Nazionale dell'Artigianato (CNA) Metropolitana di Venezia, il progetto Venice Original (che sarà descritto nella sezione 3.1) ha l'obiettivo di accrescere la competitività delle imprese e la loro "compatibilità" rispetto al contesto favorendo la transizione delle loro attività verso le piattaforme digitali quale forma di innovazione del modello di business. In particolare, il progetto ha permesso di attuare un intervento di digitalizzazione delle microimprese artigiane, realizzando una piattaforma e-commerce comune, in un percorso iniziato nel 2020 e attualmente in essere.

Un punto essenziale da precisare riguarda la relazione intercorrente tra l'obiettivo individuato per il progetto e le iniziative concretamente realizzate per raggiungerlo. L'obiettivo, come è stato chiarito, riguarda essenzialmente la promozione del rinnovamento strategico delle microimprese coinvolte, in termini di evoluzione della struttura interna, in particolare favorendo l'acquisizione di competenze manageriali da aggiungere a quelle artistiche e artigianali, nonché di riposizionamento ambientale, aprendo per le aziende nuovi mercati, da locali e centrati sulla bottega a globali e basati sul web. Le iniziative realizzate hanno riguardato lo sviluppo di una piattaforma di e-commerce e l'erogazione di alcuni servizi complementari, di formazione e assistenza nella valorizzazione dell'immagine dei prodotti e dell'azienda. Ebbene, oltre ad un fine immediato riconducibile all'area del marketing e delle vendite, tali iniziative hanno svolto un ruolo strumentale nel condurre le imprese partecipanti verso l'obiettivo ultimo. Infatti, oltre a fornire occasioni immediate di vendita le iniziative intraprese hanno il merito di esporre le imprese a un nuovo contesto e a un nuovo modo di interagire con il mercato e con clienti potenziali. Il conseguimento di un rinnovamento strategico, in altri termini, è reso più probabile dalla concreta sperimentazione di un nuovo modo di agire. Come è stato

osservato, infatti, ricchezza di esperienze pregresse e diversità di background sono elementi che influiscono positivamente sulla capacità di rinnovarsi e di divenire resilienti (Herbane, 2019). Esporre le microimprese a nuovi contesti e nuovi mercati, contribuisce ad attenuare una delle debolezze più significative che la piccola dimensione e il posizionamento settoriale comportano, ossia la limitatezza delle relazioni significative attivate per acquisire nuove conoscenze e sviluppare l'orientamento imprenditoriale.

Per valutare l'efficacia dell'azione intrapresa dalla CNA nel favorire processi di innovazione del modello di business attraverso la digitalizzazione, l'analisi del caso, che segue l'approccio metodologico proposto da Sena (2016), si basa sulla raccolta di una serie di dati quantitativi sull'impatto del progetto, e di un approfondimento qualitativo. Come nota Creswell (2014, p. 4), "the combination of qualitative and quantitative approaches provides a more complete understanding of a research problem than either approach alone".

L'analisi quantitativa, di natura descrittiva, si è basata sulla somministrazione di un questionario ex ante ed ex post rispetto all'avvio delle attività progettuali, volta a rilevare una serie di aspetti di interesse congruenti con l'obiettivo della ricerca. Nello specifico, oltre a dati anagrafici su impresa e imprenditore e dati di natura economico-finanziaria, utili a delineare le caratteristiche fondamentali dei soggetti coinvolti, il questionario somministrato ha riguardato due blocchi tematici e cioè il grado di digitalizzazione dell'impresa e la (auto)valutazione delle performance di innovazione del modello di business negli ultimi 12 mesi. Più in dettaglio, il grado di digitalizzazione è stato indagato rilevando gli investimenti effettuati in tecnologia nel triennio precedente, la presenza e il posizionamento dell'impresa su Google e sui principali social network, la disponibilità di materiali visivi per lo storytelling aziendale (foto, video, presentazioni testuali, etc.), l'esistenza di un sito web aziendale per l'e-commerce e la comunicazione di iniziative promozionali oltre all'autovalutazione delle competenze informatiche e dell'efficacia dell'azione promozionale. Le performance di innovazione sono state indagate rilevando le valutazioni dei soggetti coinvolti in merito alla capacità di:

- introdurre innovazioni e miglioramenti;
- adottare cambiamenti significativi nella strategia aziendale;
- estendere la gamma di offerta;
- individuare nuove opportunità di business;
- acquisire nuovi clienti nei mercati tradizionali;
- introdurre miglioramenti nei propri prodotti;
- ricorrere a nuovi canali di distribuzione;
- modificare la clientela target;
- introdurre nuovi metodi di gestione aziendale;
- sviluppare nuovi prodotti e servizi.

Il questionario è stato compilato complessivamente da 66 microimprese in due occasioni, nel luglio 2020 all'avvio del progetto e successivamente nel marzo del 2021, dopo che i primi effetti dell'intervento iniziavano a manifestarsi.

L'approfondimento qualitativo si è basato su interviste semistrutturate a sei imprenditori scelti tra coloro che hanno risposto al questionario e attivi in differenti

settori artigianali altamente rappresentativi delle tipiche lavorazioni tradizionali veneziane (tabella 1).

Tabella n. 1 – I soggetti intervistati

Ruolo	N. addetti impresa	Settore
<i>Imprenditore artigiano</i>	7 dipendenti	Cantieristica minore
<i>Imprenditore artigiano</i>	Impresa individuale	Lavorazione del vetro
<i>Imprenditore artigiano</i>	2 dipendenti	Lavorazione metalli
<i>Imprenditore artigiano</i>	5 dipendenti	Lavorazione del legno
<i>Imprenditore artigiano</i>	1 dipendente	Produzione di maschere
<i>Imprenditore artigiano</i>	Impresa individuale	Moda/abbigliamento

Le interviste sono state condotte nel settembre 2021, hanno avuto ciascuna la durata di un'ora circa, e si sono focalizzate sulle aspettative degli artigiani in relazione al progetto, sui problemi emersi, e sulle percezioni riguardanti la situazione d'impresa precedente e successiva all'avvio del progetto.

3.1 Il progetto Venice Original

Il progetto Venice Original nasce per supportare l'artigianato veneziano, duramente colpito prima dall'emergenza dell'acqua alta di novembre 2019 e poi dall'avvento della pandemia, e 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.

L'iniziativa, resa possibile grazie al sostegno di J.P. Morgan, si è sviluppata sulla base del lavoro svolto dal 2015 al 2019 dalla CNA di Venezia e da Ecipa Nord Est, le quali, con fondi della Camera di Commercio di Venezia e Rovigo hanno prodotto itinerari per un turismo sostenibile che ha posto al centro l'artigianato veneziano, dando vita al progetto. Venice Original nasce 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 e presentare la Venezia produttiva e creativa. Ciascun artigiano coinvolto ha beneficiato di un servizio gratuito di accompagnamento verso la transizione digitale, che gli ha consentito

anche di costruire la propria identità digitale e avviare in modo coordinato azioni di storytelling aziendale affiancato da professionisti.

Venice Original interessa 107 microimprese del settore dell'artigianato artistico e tradizionale (pari al 31% del comparto e al 10% degli artigiani del centro storico di Venezia), selezionate secondo linee guida definite dal comitato scientifico di progetto. Le azioni progettuali mirano ad 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.

Le principali attività di progetto sono: la realizzazione e l'attivazione della piattaforma di vendite on-line, dando ampio spazio alla descrizione degli artigiani e dei loro prodotti; la creazione di itinerari turistici in grado di promuovere le principali attività produttive del territorio attraverso la valorizzazione del *know-how* veneziano; l'erogazione di formazione specifica sul processo di innovazione e digitalizzazione del proprio modello di business tradizionale attraverso l'adesione proattiva alla piattaforma e-commerce. Si tratta pertanto di una serie di interventi articolati in modo da costituire un'azione integrata che le imprese artigiane hanno potuto introdurre o migliorare rispetto alla situazione di partenza.

Il caso, come detto in precedenza, intende evidenziare come, tramite l'erogazione di servizi reali coordinata dall'Associazione datoriale di riferimento del settore, si possa contribuire in modo efficace ed omogeneo rispetto ad una popolazione di microimprese artigiane, contribuendo al supporto dell'innovazione dei modelli di business e del rinnovamento strategico tramite processi di digitalizzazione.

4. Risultati

Dall'analisi dei dati emersi dalla prima compilazione del questionario (da parte del 62% delle microimprese partecipanti al progetto) si evince una situazione iniziale di complessiva debolezza delle imprese rispondenti, non solo rispetto alla struttura organizzativa ed economico-finanziaria, tipica della microimpresa, quanto rispetto all'adozione di comportamenti strategici adeguati a fronteggiare la transizione digitale e alla consapevolezza della necessità di governare a pieno i nuovi strumenti offerti dal web.

Nella fattispecie, il 72,3% delle microimprese rispondenti afferisce al comparto dell'artigianato artistico; il 20% al settore moda; il 4,6% alla lavorazione del legno e delle componenti di arredo; il 3% ad altre manifatture.

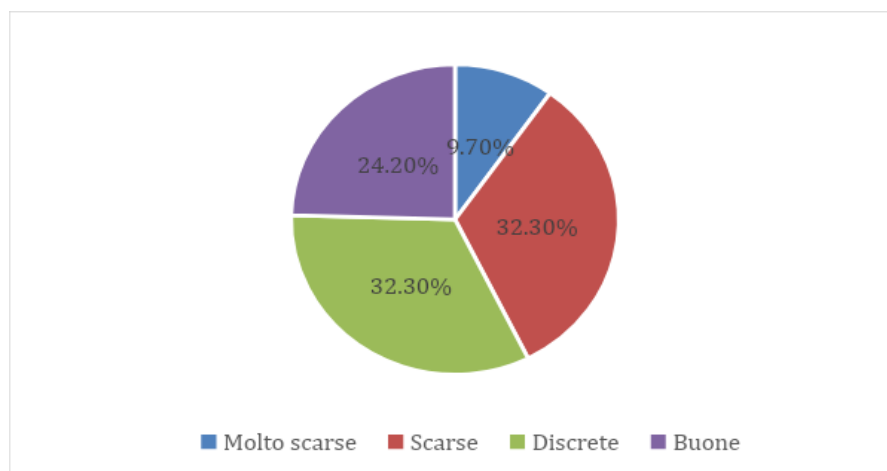
Il 76,9% del totale sono imprese individuali; il 20% società di persone; il 3,1% società di capitali. Il 44% delle imprese svolge il proprio lavoro senza l'ausilio di collaboratori. Il 26,9% dichiara di avere un dipendente/collaboratore; l'11,5% di averne due; il 5,8% di averne 3; il 7,7% di averne 4; 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 20% è laureato; il 56,9% possiede il diploma di scuola superiore; il 29,2% il titolo di scuola media o un titolo inferiore.

Il 69,4% dichiara di esportare direttamente, il 3,2 di farlo mediante proprio committente. Per quanto attiene alle vendite derivanti dai prodotti online, prima dell'avvio del progetto, la media era del 3% sui ricavi, con un massimo di 8,3%. Per tutte le imprese coinvolte, almeno il 90% delle vendite avviene direttamente tramite la propria bottega. L'incidenza del costo del lavoro su fatturato, pur variabile tra le imprese del campione, evidenzia valori elevati, sempre superiori al 50%.

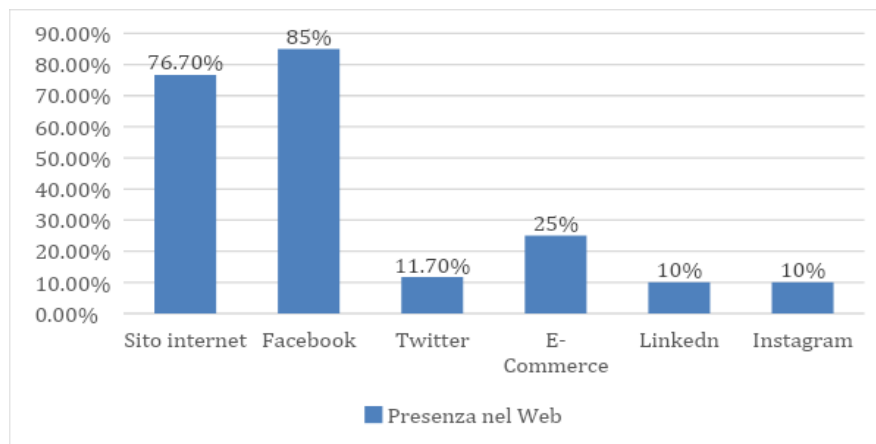
Rispetto alle attività di marketing e di attrazione dei clienti, oltre il 50% dichiara di basarsi prevalentemente sul passaparola, pur riconoscendo l'importanza crescente di internet e dei social network (81%). Con riferimento all'autovalutazione sulle competenze informatiche aziendali (figura 1), il 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 3 anni.

Figura n. 1 - Distribuzione delle microimprese artigiane intervistate in base alle competenze informatiche



Dal punto di vista dell'utilizzo di internet e dei social network (figura 2), il 76,7% dispone di un sito web, l'85% utilizza una pagina Facebook, l'11,7% possiede un account Twitter; il 10% di un profilo Instagram; il 10% ha un account LinkedIn; il 25% possiede un sito di e-commerce.

Figura n. 2 - Distribuzione delle microimprese artigiane intervistate in base alla presenza nel web



Posta la situazione di partenza sopra descritta, si riportano in tabella 2 le principali variabili sulle quali il progetto ha generato cambiamenti significativi in termini di effetti sulle imprese aderenti.

Tabella n. 2 - Confronto variabili di efficacia di progetto

Variabile	Rilevazione ex ante	Rilevazione ex post
<i>Presenza e posizionamento dell'impresa su Google.</i>	Il 32% delle imprese non erano presenti su Google. Il 55% era presente solo digitando la propria ragione sociale ma non per le principali parole chiave di riferimento (settore, prodotti, tipo di lavorazione, etc.).	Il 100% delle imprese è presente su Google sia digitando la propria ragione sociale che le principali parole chiave di riferimento.
<i>Presenza sui principali Social Network ed efficacia dell'azione promozionale.</i>	Il 30% utilizzava in modo continuativo e professionale almeno un profilo Social (Facebook, LinkedIn, Instagram).	Il 52% utilizza i propri social network in modo continuativo e professionale. Il 100% gode dell'attività promozionale svolta dal progetto nei social network.
<i>Presenza di un sito aziendale.</i>	Il 76,7% aveva almeno un sito vetrina.	L'88% oggi ha un proprio sito vetrina e il 100% può utilizzare la propria pagina

		web all'interno di www.veniceoriginal.it
<i>Presenza di un sito e-commerce aziendale.</i>	Il 25% aveva un proprio sito e-commerce, anche se solo il 4% produceva vendite.	Il 100% delle imprese possiede un proprio sito e-commerce all'interno di www.veniceoriginal.it Il 43% ha prodotto vendite.
<i>Presenza di materiali visivi per lo storytelling aziendale (foto, video, presentazioni testuali, etc.).</i>	Il 30% delle imprese disponeva di materiali visivi di qualità utilizzabili per la promozione dell'azienda e dei prodotti.	Il 100% delle imprese possiede materiale visivo di qualità utilizzabile per la promozione dell'azienda e dei prodotti.
<i>Realizzazione o partecipazione in eventi cittadini.</i>	Il 15% delle imprese ha partecipato a eventi o iniziative cittadine nell'ultimo triennio.	Il 39% delle imprese è presente in eventi cittadini.

I report di Google Analytics di Venice Original e-commerce, a poco più di 6 mesi dall'attivazione on-line, evidenziano numeri di visitatori impensabili per ciascun singolo artigiano: quasi 120.000 visualizzazioni uniche di pagina, oltre 48.000 visitatori attivi complessivi con una media di 1,14 minuti di permanenza sulla pagina, un pubblico significativo in 13 paesi diversi. Al 21 ottobre 2021 sono stati coinvolti 42 artigiani nelle vendite (39% sul totale degli artigiani), conseguiti 18.406 euro di ricavi diretti, venduti 197 prodotti in 13 Paesi diversi.

Oltre alle vendite dirette, si sono verificate molteplici ordinazioni realizzate direttamente contattando l'artigiano visualizzato sul portale e-commerce o tramite un evento realizzato da Venice Original (sfilata di moda, salone nautico, ecc.). In questo senso è possibile stimare, in base ai feedback ricevuti dagli artigiani, un volume di vendite realizzato indirettamente pari a oltre il doppio di quanto realizzato direttamente dalla piattaforma (oltre 40.000 euro).

Le sei interviste svolte hanno inoltre messo in evidenza ulteriori aspetti significativi dell'efficacia del progetto, il quale ha contribuito alla propensione evolutiva delle strutture aziendali coinvolte, mediante interventi (in particolare grazie ai momenti relazionali e formativi) che hanno generato una consapevolezza aggiuntiva e prodotto una nuova disponibilità dell'imprenditore di apprendere e acquisire nuove competenze manageriali, utili al riposizionamento dell'impresa nel mutato scenario di riferimento, aprendo per le aziende nuovi atteggiamenti operativi, nuovi mercati e scenari collaborativi.

Ad esempio, un artigiano operante nel settore del vetro ha affermato "all'inizio pensavo che il progetto fosse l'ennesima perdita di tempo che non avrebbe prodotto nulla; quando poi ho iniziato a vedere la visibilità ottenuta dalla vostra attività promozionale e che a questa hanno corrisposto le prime telefonate dirette derivanti

dal sito e i primi ordini mi sono ricreduto e ho riconsiderato non solo l'utilità del progetto ma ho iniziato a investire di più sul web, forte di una nuova consapevolezza dei benefici diretti e indiretti". In un'intervista ad un'artigiana operante nel settore delle maschere è emerso che "finalmente qualcuno si è accorto dell'importanza di raccontare la differenza tra i nostri prodotti autentici e quelli contraffatti; io l'ho sempre saputo ma non sono stata in grado di raccontarlo nel modo e con i materiali giusti, questo progetto e i corsi di formazione a cui ho partecipato me lo hanno reso possibile. Grazie ai corsi di formazione del progetto ho potuto sviluppare ulteriormente le modalità di utilizzo del web e ad oggi utilizzo a pieno i Social Network per la promozione della mia azienda". Ancora, un artigiano operante nel comparto della lavorazione dei metalli pregiati ha affermato "non pensavo che il mercato americano potesse essere così abituato ad acquistare on line e via smartphone anche prodotti dai prezzi importanti. Ho appena iniziato a investire di più in questo mercato e creare una sezione in inglese del mio sito, e vedo già i primi risultati". Oltre alle variabili in cui gli effetti sono direttamente misurabili, le attività progettuali hanno coinvolto nell'attività formativa oltre il 70% delle imprese aderenti al progetto, contribuendo ad ampliare la consapevolezza strategica degli artigiani partecipanti rispetto all'importanza di intraprendere determinate azioni e investimenti digitali. Gli incontri formativi e di coordinamento realizzati online e in presenza (eventi e riunioni) hanno inoltre favorito la connessione tra imprese che si conoscevano solo in misura marginale e che oggi stanno iniziando a creare relazioni e in alcuni casi a co-progettare prodotti o iniziative, come affermato da una giovane imprenditrice del comparto moda: "grazie al progetto ho potuto avere molti contatti con produttori con cui poter collaborare e confrontarmi. Ho già avuto modo di incontrare un'altra artigiana per discutere di possibili nuovi prodotti e iniziative da realizzare assieme. Stiamo ipotizzando la realizzazione di una linea di prodotti realizzati congiuntamente dai nostri due brand". Un imprenditore del settore nautico ha evidenziato: "prima di questi momenti di confronto e riflessione sviluppati dal progetto non ho mai avuto occasioni di pensare di poter trovare clienti nel web. Forse anche perché ho oltre settant'anni e non ho mai avuto bisogno, poiché ho sempre lavorato grazie al passaparola senza particolari problemi. Certo oggi potrei pensare di sfruttare internet per farmi conoscere di più dal resto del mondo, anche perché il mercato non è più quello degli scorsi decenni e bisogna adeguarsi affinché l'azienda continui anche dopo di me". Un falegname ha inoltre evidenziato il seguente cambio di orientamento: "facendo prodotti esclusivamente su misura, non ho mai avuto interesse a lavorare con internet, poiché pensavo di non poter certo vendere tramite e-commerce un prodotto che non si compra con un clic. Invece mi sono ricreduto! Venice Original mi ha portato più di qualche ordine di cornici su ordinazione, con tanto di pagamento anticipato del prodotto! Ora mi trovo ad avere molti nuovi clienti potenziali senza avere l'ansia di incassare tutti i soldi alla fine del lavoro!"

Nel complesso, le interviste realizzate consentono di evidenziare come grazie agli interventi sviluppati sugli aspetti digitali - mediante un'importante parte dei servizi reali previsti dalle attività progettuali a favore delle imprese aderenti - il progetto abbia contribuito alla messa in discussione, e successivamente alla ridefinizione, di alcuni building block del modello di business (si veda la discussione nella sezione 5).

Si riporta di seguito una tabella riassuntiva dei principali aspetti emersi dalle interviste.

Tabella n. 3 – Aspetti emersi dalle interviste relativi all'innovazione del modello di business delle microimprese

Settore dell'impresa intervistata	Situazione pre-intervento progettuale	Azioni di innovazione introdotte
Cantieristica minore	Nessun interesse e azione aziendale per lo sviluppo di un'offerta di servizi rivolta al target offerto dai potenziali clienti presenti nel web.	Sviluppo di una nuova consapevolezza rispetto all'importanza di adeguarsi ai mutati scenari di mercato e acquisizione di clienti utilizzando il web.
Lavorazione del vetro	Nessuna fiducia sugli interventi di supporto esterno alle imprese e sulle potenzialità del web.	Primi investimenti aziendale sul web e ottenimento dei primi riscontri in termini di vendita sugli investimenti promozionali effettuati.
Lavorazione di metalli preziosi	Scarsa conoscenza delle potenzialità di vendita mediante e-commerce e smartphone. Orientamento al cliente che fisicamente si presenta in bottega.	Investimenti nel web e in e-commerce. Creazione di una sezione inglese del proprio sito web. Apertura a nuovi mercati di riferimento.
Lavorazione del legno	Nessun interesse verso nuovi canali di vendita derivanti da internet.	Nuova consapevolezza relativa all'e-commerce. Ampliamento dei canali di vendita.
Produzione di maschere	Nessun utilizzo dei Social Network e della comunicazione digitale.	Investimento in ulteriore formazione sul funzionamento del web. Sviluppo di una comunicazione aziendale integrata utilizzando i social network per lo storytelling aziendale.
Moda/abbigliamento	Pochi contatti con imprese potenzialmente concorrenti, orientamento non collaborativo	Nuovo orientamento aziendale alle collaborazioni, sviluppo di una linea di prodotti tra brand diversi.

5. Discussione

Nell'ambito dell'intervento progettuale Venice Original un gruppo di microimprese espressione dell'artigianato tradizionale veneziano sono state affiancate fornendo loro servizi e formazione. Il ruolo svolto dall'associazione di categoria CNA Metropolitana di Venezia è stato quello di intermediario, sia rispetto all'acquisizione dei contributi dai soggetti pubblici e privati, sia per l'erogazione degli interventi e dei servizi funzionali al supporto delle imprese. Questa modalità di erogazione dell'intervento di sostegno ha permesso di superare le difficoltà e i limiti che ciascuna microimpresa avrebbe potuto riscontrare, in conseguenza della ridotta capacità organizzativa ed amministrativa. Inoltre, ha offerto ai finanziatori modalità per la verifica della corretta utilizzazione delle risorse erogate.

Il ruolo privilegiato svolto dalla CNA, che prima ha ottenuto i fondi dedicati alla rigenerazione urbana messi a disposizione dalla Camera di Commercio di Venezia e Rovigo e poi il supporto economico di J.P. Morgan, sembra aver contribuito a determinare, con le azioni introdotte, un rinnovamento nel modello di business adottato. Tale conclusione, che doverosamente segnaliamo come preliminare, visto il limitato lasso temporale di osservazione e, viceversa, del lungo tempo necessario per il pieno dispiegamento degli effetti ricercati, sembra poter essere legata all'impatto delle iniziative realizzate sulle condizioni antecedenti del rinnovamento strategico, così come identificate, tra gli altri, da Klammer et al. (2017).

Le azioni realizzate hanno permesso di ottenere effetti, diretti o indiretti, riguardanti diversi building block dei business model delle microimprese coinvolte.

Nello specifico, effetti diretti hanno riguardato l'utilizzo delle tecnologie digitali e, più in generale, l'azione di marketing. I risultati riassunti alla tabella 2 testimoniano come successivamente al progetto siano migliorate la presenza delle imprese su Google, sui social network, come sia cresciuto il numero delle imprese con un proprio sito aziendale e come sia evoluto l'approccio alla valorizzazione dell'immagine propria e dei propri prodotti.

Tali risultati, evidentemente attesi, in quanto legati agli obiettivi individuati dal progetto, sono però stati affiancati da risultati indiretti, questa volta per nulla scontati, sul piano dell'innovazione del modello di business.

Il rafforzamento della consapevolezza strategica di ciascuna impresa coinvolta circa l'importanza di inserire nel proprio modello di business l'utilizzo degli strumenti digitali e del web, ha permesso anche di "suggerire" agli imprenditori la possibilità di introdurre più complessivi adattamenti del modello di business, agendo in particolare sui building block relativi all'orientamento al cliente (ampliamento dei clienti target, canali distributivi e di relazione) e alla proposta di valore ma, anche, talvolta, alla opportunità di realizzare alleanze per raggiungere attraverso la collaborazione traguardi che la piccola dimensione e la localizzazione insulare sembravano precludere. Le rilevazioni operate attraverso interviste semistrutturate, i cui esiti sono riassunti nella tabella 3, permettono di cogliere i primi effetti delle iniziative realizzate sulla configurazione complessiva del modello di business delle imprese coinvolte, e ci spingono ad associare le modificazioni in atto al concetto di innovazione complessa nella accezione di Taran et al. (2015).

Possiamo dunque affermare che la progettualità ha raggiunto un duplice obiettivo: da un lato ha condotto al raggiungimento di un livello minimo di presenza e utilizzo degli strumenti digitali, garantendo alle singole imprese e a tutto il comparto dell'artigianato veneziano una maggiore visibilità nel web e una maggiore autorevolezza ottenute mediante il brand Venice Original e il rispetto delle linee guida evidenziate; dall'altro ha contribuito a diffondere la consapevolezza di adottare un modello di business che sappia avere un atteggiamento proattivo rispetto agli strumenti e alle dinamiche del web ed alle opportunità derivanti dall'e-commerce, consentendo di avviare quel cambio di approccio strategico ricercato in fase progettuale. Ciò appare in linea con le considerazioni di Ferrero e Fortezza (2007), i quali evidenziano come approcci e metodologie di marketing coerenti con le specificità organizzative e gestionali delle PMI ed efficaci nel soddisfare le aspettative dei consumatori possano supportare cambiamenti gestionali più estesi.

La progettualità ha dunque costretto gli imprenditori a mettere in discussione le loro convinzioni iniziali rispetto al proprio posizionamento sul mercato e all'ambiente di riferimento, nonché sulla coerenza tra le risorse messe a disposizione delle proprie aziende e i nuovi obiettivi strategici. Inoltre, il progetto ha indotto tra le imprese una maggiore consapevolezza della necessità di un rinnovamento del pensiero strategico, seppur focalizzato sulle dinamiche relative alla digitalizzazione dell'impresa, quale base del rinnovamento imprenditoriale e del rafforzamento della capacità competitiva (Pencarelli et al., 2010; Sacerdote e Sicca, 2020).

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 questo senso, l'intervento è stato in grado di attivare e sfidare le convinzioni degli imprenditori sui punti di forza e di debolezza delle loro aziende, inducendo un approccio strategico aggiornato.

6. Conclusioni

Alla luce di quanto discusso è possibile concludere che la serie di azioni e interventi gestiti dall'associazione di categoria CNA Metropolitana di Venezia, nell'ambito del progetto Venice Original, sono stati in grado di favorire l'innovazione dei modelli di business delle microimprese artigiane veneziane coinvolte, tramite processi di digitalizzazione e di orientamento al cliente, e favorendo l'adozione degli adeguamenti conseguenti al complessivo modello di business adottato.

Riteniamo che il contributo di questo articolo possa essere ricondotto ai due seguenti aspetti. In primo luogo, le evidenze presentate mostrano che un intervento esterno di supporto, in questo caso realizzato da un corpo intermedio quale l'associazione di categoria, può favorire l'evoluzione competitiva delle microimprese e spingerle alla innovazione dei loro modelli di business. Il coinvolgimento nelle iniziative progettuali ha permesso di stimolare modifiche a convinzioni consolidate e difficili da superare, in quanto comuni al proprio sistema di riferimento (competitor, colleghi e collaboratori). Sono quindi stati favoriti processi evolutivi della

consapevolezza degli imprenditori coinvolti ed è stata dimostrata la possibilità di espandere il proprio orizzonte operativo, costituendo quindi un primo passo necessario verso un processo di rinnovamento strategico. I primi risultati che è stato possibile riportare evidenziano già nitidamente i segni di un adattamento complessivo della configurazione dei modelli di business adottati attraverso cambiamenti gradualmente in più *building block*, nella direzione di un maggior orientamento al cliente, dell'adozione di un approccio commerciale più sofisticato e idoneo a meglio valorizzare gli attributi dei prodotti offerti, e della rete di relazioni. Possiamo dunque affermare che le imprese beneficiarie dell'intervento, o quantomeno alcune tra esse, hanno innescato un percorso di rinnovamento incrementale, amplificando la tendenza degli imprenditori coinvolti al pensiero strategico, migliorando l'atteggiamento cooperativo e di produzione di capitale sociale e relazionale, e con l'introduzione di nuovi prodotti e canali distributivi. Tutto ciò senza compromettere la propria identità legata al saper fare artigiano ma anzi, potenziandola e rendendola fruibile a un più vasto insieme di destinatari.

In secondo luogo, la ricostruzione del progetto e l'analisi dei suoi impatti permettono di mettere in luce il ruolo che soggetti esterni, nel nostro caso una associazione di categoria, possono assumere nella promozione di processi di innovazione strategica e di valorizzazione del tessuto imprenditoriale. I risultati riportati non sarebbero verosimilmente stati ottenuti se non per il tramite il corpo intermedio intervenuto, che per vicinanza, conoscenza e autorevolezza è riuscito ad innescare le dinamiche necessarie all'avvio ed alla gestione progettuale e garantire l'erogazione dei servizi in modo omogeneo. È quindi possibile sostenere che l'intervento indagato, mediato dall'associazione di categoria di riferimento, è stato maggiormente efficace rispetto a quanto avrebbe potuto essere se gestito in modo autonomo dalle singole imprese presenti nel mercato oppure direttamente dai finanziatori pubblici e privati. Ciò implica, in linea con i risultati di studi precedenti (Rakicevic et al., 2016), che una corretta identificazione dei problemi e delle esigenze delle microimprese, resa possibile nel caso specifico dalla prossimità e dalle conoscenze dell'associazione di categoria, può consentire di definire meglio gli obiettivi dell'azione di supporto esterno, le risorse e le azioni necessarie a conseguire gli obiettivi, nonché un'implementazione appropriata delle azioni stesse, anche attraverso attività di monitoraggio concomitanti ed ex post. Un intervento di supporto efficace potrebbe inoltre costituire la base per programmare interventi successivi, in una logica di miglioramento continuo e di impiego efficiente delle risorse.

Questo articolo, naturalmente, non è privo di limiti. In primo luogo, le evidenze riportate sono parziali e preliminari, circoscritte a un intervallo temporale relativamente breve e, per quanto riguarda le interviste realizzate, limitate a poche imprese. Ulteriori evidenze potranno essere ottenute attraverso una osservazione longitudinale e su un maggior numero di imprese, per ricostruire le effettive traiettorie di sviluppo percorse.

In secondo luogo, va rilevato che la selezione degli imprenditori coinvolti nel progetto non è stata casuale, ma frutto di una preselezione mediata anche da conoscenza diretta da parte dell'associazione di categoria, distorcendo di fatto la neutralità dell'intervento, che nel caso specifico ha escluso le microimprese che si

sapeva sarebbero state meno ricettive e propense al cambiamento. Gli imprenditori sono stati chiamati a partecipare all'iniziativa di supporto attraverso una mail di invito che ha generato un processo di autoselezione, attirando verosimilmente gli imprenditori che si trovavano ad affrontare maggiori cambiamenti o incertezze, o quelli più vicini alla CNA Metropolitana di Venezia. Pertanto, l'efficacia degli interventi potrebbe essere sovrastimata.

Pur con i limiti citati riteniamo che il presente contributo possa essere di interesse rispetto al tema, urgente per la nostra economia, del recupero competitivo della piccola e microimpresa dei settori tradizionali, che tanto ha contribuito al benessere del nostro Paese ma che rischia di soccombere a dinamiche ambientali rispetto alle quali, da sola, non è in grado di reagire.

Bibliografia

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- Bagnoli, C., & Vedovato, M. (2010). Il legame tra strategie competitive, strategie di gestione della conoscenza e cultura imprenditoriale nelle piccole imprese del nord-est Italia. In Marchi, L., & Marasca, S. (a cura di), *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende, vol. 2* (pp. 245-254). Bologna: Il Mulino.
- Barrar, P., Wood, D., Jones, J., & Vedovato, M. (2002). The efficiency of accounting service provision. *Business Process Management Journal*, 8(3), 195-217.
- Barney, J. B. (2005). Should strategic management research engage public policy debates? *Academy of Management Journal*, 48(6), 945-948.
- Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). External venturing and discontinuous strategic renewal: An options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 956-975.
- Bellini, N. (2008). Infrastrutture materiali e sviluppo: le reti dei servizi reali. *L'industria*, 1/2008, 191-206.
- Boter, H., & Lundström, A. (2005). SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 244-258.
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2016). Strategie ambidestre e crisi economica: le peculiarità della piccola impresa. *Piccola Impresa/Small Business*, 1/2016, 54-77.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chiuicchi, M. S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*. Torino: Giappichelli.
- Confartigianato Imprese Venezia (2019). *Ariffaraffa. Venezia, quel che resta del Centro storico e del suo Artigianato* (a cura di E. Vettore). Venezia: Edizioni La Toletta.

- Conti, E., & Pencarelli, T. (2016). Trade Associations as mediators between designer professionals, SMEs, and regional development. *International Journal of Cultural and Creative Industries*, 3(3), 32-45.
- Cosenz, F., & Bivona, E. (2021). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*, 130, 658-669.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design - Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2000). Panacea or white elephant? A critical examination of the proposed new small business service and response to the DTI consultancy paper. *Regional Studies*, 34(2), 181-190.
- Czinkota, M.R. (1996). Why national export promotions? *International Trade Forum*, 2, 10-13.
- Dalli, D., & Piccaluga, A. (1994). Processi esportativi, ricerche di mercato sui mercati esteri e servizi di supporto all'export: un'indagine empirica in Toscana. *Sinergie*, 12, 189-231.
- De Michelis, G., & Fuggetta, A. (2020). Le forme di supporto all'innovazione tecnologica e organizzativa delle imprese italiane. Ecosistema dell'innovazione e intervento pubblico. *Studi organizzativi*, suppl. 1/2020, 267-286.
- De Toma, P., & Montanari, S. (2013). *Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari*. Milano: FrancoAngeli.
- Evans, P., & Wurster, T. S. (1999). Getting real about virtual commerce. *Harvard Business Review*, 77(6), 83-94.
- Feltrin, P., & Zan, S. (2014). *Imprese e rappresentanza: ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*. Roma: Carocci.
- Ferrero, G., & Fortezza, F. (2007). Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI. *Piccola Impresa/Small Business*, 2/2007, 59-89.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72.
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2018). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 107-128.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
- Hyder, S., & Lussier, R. N. (2016). Why businesses succeed or fail: a study on small businesses in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 8(1), 82-100.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752.
- Keil, T. (2002). *External corporate venturing: strategic renewal in rapidly changing industries*. Westport: Quorum Books.

- Kivleniece, I., & Quelin, B. V. (2012). Creating and capturing value in public-private ties: A private actor's perspective. *Academy of Management Review*, 37(2), 272-299.
- 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, 739-756.
- Lant, T. K., Milliken, J., & Batra, B. (1992). *The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration*. New York: Wiley.
- Lauder, D., Boocock, G., & Presley, J. (1994). The system of support for SMEs in the UK and Germany. *European Business Review*, 94(1), 9-16.
- Macdonald, S., Assimakopoulos, D., & Anderson, P. (2007). Education and training for innovation in SMEs: A tale of exploitation. *International Small Business Journal*, 25(1), 77-95.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38(3), 9-23.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Moini, A. H. (1998). Small firms exporting: how effective are government export assistance programs? *Journal of Small Business Management*, 36(1), 1-15.
- Mole, K. F., Hart, M., Roper, S., & Saal, D. S. (2009). Assessing the effectiveness of business support services in England: Evidence from a theory-based evaluation. *International Small Business Journal*, 27(5), 557-582.
- Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64-72.
- Musso, F. (2018). Per un nuovo modello di supporto alla promozione all'estero delle PMI. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2/2018, 287-308.
- Naidu, G.M., & Rao, T.R. (1993). Public sector promotion of exports: a needs-based approach. *Journal of Business Research*, 27(1), 85-101.
- Palumbo, R., & Manna, R. (2019). Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione "resiliente". *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 2/2019, 1-22.
- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2010). Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle PMI. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche. *Piccola Impresa/Small Business*, 1/2010, 13-42.
- Piza, C., Cravo, T., Taylor, L., Gonzalez, L., Musse, I., Furtado, I., Sierra, A.C., & Abdelnour, S. (2016). The impact of business support services for small and medium enterprises on firm performance in low- and middle-income Countries: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.
- Rakićević, Z., Omerbegović-Bijelović, J., & Lečić-Cvetković, D. (2016). A model for effective planning of SME support services. *Evaluation and Program Planning*, 54, 30-40.

- 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), 738-751.
- Sacerdote, E., & Sicca, L. M. (2021). La lungimiranza come forma mentis. Indagine sull'efficacia della gestione strategica. *Sviluppo & Organizzazione*, 297, 52-57.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581.
- Samujh, R. H. (2011). Micro-businesses need support: survival precedes sustainability. *Corporate Governance*, 11(1), 15-28.
- Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. (2016). Strategic renewal in times of environmental scarcity. *Long Range Planning*, 49, 361-376.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
- Schwartz, D., & Bar-El, R. (2004). Targeted consultancy services as an instrument for the development of remote SMEs – A Brazilian case. *International Small Business Journal*, 22(5), 503-521.
- Sena, B. (2016). L'approccio del case study nella ricerca socio-economica. *Sociologia e Ricerca Sociale*, 111, 5-22.
- Seringhaus, R. (1987). The role of information assistance in small firms' export involvement. *International Small Business Journal*, 5(2), 26-36.
- Songling, Y., Ishtiaq, M., Anwar, M., & Ahmed, H. (2018). The role of Government support in sustainable competitive position and firm performance. *Sustainability*, 10(10), 3495.
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301-331
- Temperini, V., & Pascucci, F. (2017) Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI. Approcci strategici e strumenti operativi. Torino: Giappichelli.
- Vedovato, M. (2016). Strategy visualization, cognitive frames, and strategy renewal in SMEs. *International Journal of Management and Applied Research*, 3(1), 1-13.
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 3557.
- Vignola, M., & Marchi, G. (2012). La formazione del fabbisogno di servizi reali all'internazionalizzazione: un modello knowledge-based. *Piccola Impresa/Small Business*, 1/2012, 65-94.
- Viale, R. (2008). *La cultura dell'innovazione, comportamenti e ambienti innovativi*. Milano: Il sole 24 ore.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research - Design and Methods (5th ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.