

## 4 **La sfida del rinnovamento strategico nelle aziende dell'artigianato veneziano**

Marco Vedovato

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

Il conseguimento e il mantenimento di una accettabile efficacia competitiva o, più in generale, di condizioni di economicità, come è noto, presuppone l'esistenza di coerenza tra le caratteristiche dell'ambiente (ricinducibili alle caratteristiche di clienti, concorrenti, fornitori, ma anche in generale di tutti i fenomeni economici, sociali, politici e tecnologici rilevanti) e caratteristiche dell'azienda (risorse, competenze, organizzazione, ecc.).

Il problema dell'artigianato artistico veneziano sembra poter essere attribuito al progressivo venir meno di tale condizione di coerenza. Dal lato ambientale, ad esempio e per limitarci agli aspetti più evidenti, non è possibile ignorare le ripercussioni delle modificazioni che hanno interessato Venezia nella sua dimensione urbana e quale meta turistica. Il turismo di massa e la diminuzione della popolazione residente hanno contribuito a ridurre il numero di soggetti potenzialmente interessati a 'prodotti' ricercati e originali come quelli in parola e, per contro, ha aumentato quello di persone poco interessate a distinguerli da quelli di fattura dozzinale in vendita in molti negozi 'per turisti'. La pressione sul mercato immobiliare esercitata dall'apertura di tali iniziative commerciali o di quelle legate alla ristorazione, inoltre, rende sempre più oneroso il mantenimento nel

---

centro storico di botteghe artigianali così come di attività commerciali indirizzate ai residenti.

Dal lato interno, va rilevato che le competenze possedute dalle aziende artigiane sono spesso limitate alla dimensione tecnica, artigianale e artistica. Certo, si tratta sovente di competenze di assoluto valore ma, da punto di vista aziendale, non è possibile non rilevare la indispensabilità, nell'economia contemporanea, anche di competenze di ordine commerciale, amministrativo e finanziario.

Il compito di riallineare struttura aziendale e contesto spetta - o spetterebbe - alla strategia. Ossia alla combinazione di sforzi progettuali e di valorizzazione di circostanze emergenti diretti a modificare nel tempo l'assetto interno aziendale e il posizionamento ambientale alla ricerca di quella che in letteratura è chiamata 'coerenza strategica' (tra tutti, Grant 1991 26).

Il problema, naturalmente, è che le competenze di direzione strategica rientrano appunto tra quelle sovente poco presenti nelle imprese artigiane. Da questo corto circuito appare impossibile uscire senza una azione esterna (Jones, Macpherson 2006), ossia senza il contributo di altri attori che, riconosciuta l'utilità delle imprese artigiane sotto il duplice profilo del contributo alla salvaguardia della stabilità economica e dell'occupazione, da un lato, e della conservazione di tradizioni e produzioni tradizionali, dall'altro, intervengano con l'obiettivo di favorire il necessario allineamento strategico.

E proprio questo può essere identificato come l'obiettivo ultimo perseguito dal progetto *Venice Original*, ossia provare a indurre un rinnovamento strategico nelle imprese partecipanti, in particolare per:

- far evolvere la struttura interna, aggiungendo competenze manageriali a quelle artistiche e artigianali;
- favorire un riposizionamento ambientale, aprendo per le aziende nuovi mercati, da locali e centrati sulla bottega a globali e basati sul web.

In questa prospettiva lo sviluppo dell'e-commerce e i servizi complementari offerti dal progetto possono essere letti come obiettivi intermedi. Infatti, oltre a fornire occasioni immediate di vendita, hanno il significato di esporre le imprese artigiane a un nuovo contesto e a un nuovo modo di interagire con il mercato e con clienti potenziali. L'obiettivo ultimo, come detto, è quello di favorire un rinnovamento strategico (Schmitt et al. 2018), reso più probabile dalla concreta sperimentazione di un nuovo modo di agire. La ricchezza delle esperienze pregresse e la diversità del background, infatti, sono elementi che influiscono positivamente sulla capacità di rinnovarsi e di divenire resilienti (Herbane 2019).

Per meglio comprendere le conseguenze attese dalla partecipazione alle iniziative attorno alle quali è stato concepito il progetto *Venice Original* è utile partire dalla considerazione degli 'antecedenti' del rinnovamento strategico (Klammer et al. 2017), ossia l'insieme del-

le condizioni che favoriscono la possibilità di realizzare significativi cambiamenti alla strategia competitiva e alla struttura operativa e, per mezzo di questi, un miglioramento delle performance aziendali.

Un primo gruppo di condizioni è relativo al capitale relazionale e al network personale dell'imprenditore. La numerosità e la qualità delle relazioni con altri soggetti, come colleghi imprenditori, partner commerciali, ecc., e la partecipazione attiva a reti (per esempio associative) influiscono positivamente sulle probabilità di un efficace rinnovamento strategico, in particolar per le imprese di piccole dimensioni (Herbane 2019) nelle quali è più difficile mobilitare al proprio interno la varietà di risorse e punti di vista indispensabili per alimentare la propensione al cambiamento. I piccoli imprenditori, infatti, assumono decisioni e intraprendono azioni trasformative spinti dai suggerimenti e dall'esempio di amici e di altre relazioni personali cui attribuiscono fiducia, piuttosto che a valle di processi di pianificazione e analisi strategica formale (Bennett, Robson 1999). Inoltre, i network personali sono importanti fonti di informazioni e per l'individuazione di un supporto professionale, e in generale per ottenere accesso a risorse e conoscenza cui per questo tipo di imprese sarebbe complesso accedere con modalità convenzionali.

Un secondo gruppo di condizioni influenti sulle capacità di rinnovamento strategico riguarda l'orientamento imprenditoriale del vertice aziendale (Hughes, Morgan 2007). Questo è il frutto della combinazione di caratteristiche quali la proattività, ossia la tendenza ad assumere l'iniziativa, anticipare i problemi e esplorare le opportunità; l'innovatività, ossia la propensione a sperimentare novità, introdurre miglioramenti e cercare soluzioni alternative; la propensione all'assunzione di rischi, dei quali se ne colgono gli aspetti positivi e di potenzialità; e la propensione alla competizione, intesa come l'orientamento a ricercare soluzioni capaci di fornire un vantaggio rispetto ai concorrenti.

Un terzo gruppo di condizioni può essere ricondotto all'orientamento all'apprendimento e quindi alla propensione a identificare i cambiamenti e adattarsi ad essi, a scoprire e correggere gli errori e, più in generale, ad acquisire nuova conoscenza idonea a produrre conseguenze durevoli sul piano dell'azione aziendale. Un aspetto critico della propensione all'apprendimento in un'azienda è la tensione ineliminabile tra *exploration* e *exploitation* (Crossan, Berdrow 2003), termini che richiamano rispettivamente le esigenze di apprendere e cambiare, da un lato, e di valorizzare e rendere efficiente dall'altro. Occorre trovare il giusto bilanciamento tra le due esigenze evitando tanto il rischio di attardarsi nel tentativo di mettere a punto e perfezionare l'utilizzo di risorse e conoscenze ormai obsolete, quanto quello di intraprendere un percorso di ricerca senza fine che rimette in discussione continuamente l'assetto esistente impedendone la valorizzazione.

---

Da evidenze preliminari raccolte nell'ambito del progetto *Venice Original* è emerso che le aziende partecipanti - sia in termini assoluti sia in comparazione con altre comparabili per dimensioni, settore di attività e localizzazione - pur con alcune eccezioni, manifestano valori bassi o medio-bassi in molti tra i fattori che sono stati riconosciuti dalla letteratura come antecedenti del rinnovamento strategico.

Prevedibilmente, l'area dove per le imprese partecipanti al progetto emergono i valori più bassi è quella dell'orientamento imprenditoriale, in particolare per quanto riguarda la propensione all'assunzione dei rischi e ad adottare un approccio intensamente competitivo. Relativamente più elevati, rispetto ai pari, ma sempre modesti, sono risultati i valori relativi alla innovatività e alla creatività. Non è sorprendente che tanto le imprese artigiane partecipanti al progetto quanto quelle componenti il 'campione di controllo' esprimano i valori più bassi, tra tutti quelli rilevati, proprio nell'orientamento imprenditoriale. Ciò permette anche di identificare il tema su cui è probabilmente più importante lavorare per promuovere un miglioramento nelle capacità di rinnovamento strategico.

Un quadro più favorevole emerge con riferimento ai valori espressivi dell'orientamento all'apprendimento, per i quali è possibile osservare l'assenza di differenze significative tra imprese partecipanti e non partecipanti al progetto. Nel complesso, tutte le imprese artigiane considerate dimostrano una discreta seppur migliorabile propensione al cambiamento e alla incorporazione di nuova conoscenza, aspetti certamente da valutare positivamente nella prospettiva della spinta verso il rinnovamento strategico necessario.

Fattori favorevoli per il rinnovamento della strategia sono anche quelli relativi al networking e al capitale relazionale. Le imprese partecipanti al progetto, rispetto ai *comparable*, riconoscono una maggiore rilevanza alle relazioni sociali quali fattori influenti sulla capacità di reagire ad eventi avversi, dimostrando una adesione a principi di collaborazione e supporto reciproco. In linea con le altre imprese artigiane - e su livelli elevati - è il riconoscimento della rilevanza di altri attributi descrittivi del capitale relazionale, come l'importanza delle relazioni personali per acquisire le risorse necessarie, l'esistenza di buone relazioni con molti soggetti, l'impegno profuso per far crescere la propria comunità. Minore, per tutte le imprese coinvolte nella rilevazione dei dati, è la fiducia di appartenere a un sistema concretamente in grado di offrire supporto per superare le difficoltà. Ciò parrebbe essere indicativo della percezione di un complessivo livello di fragilità, solo parzialmente mitigato dal capitale relazionale esistente.

La sfida colta dal progetto *Venice Original* è certamente impegnativa. Sebbene il supporto esterno emerga come un fattore importante per il rinnovamento strategico delle piccole imprese artigiane, non è possibile dimenticare che nessuno può sostituirsi al ruolo dell'im-

prenditore e del vertice aziendale. Ecco, dunque, che agire sugli antecedenti appare come una strada opportuna, perché orientata a potenziare le capacità delle imprese di identificare un nuovo equilibrio tra condizioni esterne e struttura interna anziché proporre soluzioni predefinite. Un'analisi longitudinale, protratta anche oltre il termine del progetto, potrà permettere, da un lato, di valutare l'impatto delle iniziative intraprese sui fattori antecedenti il rinnovamento strategico e, dall'altro, di indagare il ruolo della evoluzione di tali antecedenti sulla strategia e sulle performance aziendali.

