

8 **Discussione**

Roberto Paladini

Università Iuav di Venezia; Associazione CNA Venezia, Italia

In questo tipo di interventi gli aiuti pubblici non sono erogati *cash* alle imprese ma *in kind*, cioè fornendo servizi. In tal senso le associazioni di categoria sono stati i soggetti che sono stati in grado di meglio recepire tale linea di finanziamento, in quanto la loro struttura organizzativa ben si presta alla fornitura di interventi e azioni a supporto delle aziende.

Questa modalità di erogazione di interventi a supporto delle PMI, potrebbe essere rilevante per attenuare alcuni possibili limiti dei sussidi, che spesso finiscono per soddisfare logiche e interessi diversi rispetto a quelli dichiaratamente esplicitati tra le finalità con cui sono stati predisposti.

Il privilegiato ruolo svolto dall'associazione datoriale CNA Metropolitana di Venezia nel caso *Venice Original*, che prima ha ottenuto i fondi dedicati alla rigenerazione urbana messi a disposizione dalla Camera di Commercio di Venezia Rovigo e poi il supporto economico di J.P. Morgan, sembra aver garantito quella maggiore efficienza ed efficacia qui ipotizzata: *in primis*, la grande rete di collaborazioni istituzionali e tra organizzazioni, formali e informali, che si sono sviluppate per la realizzazione progettuale, sono frutto dei rapporti in capo alle associazioni di rappresentanza, che hanno potuto accelerare

processi di connessione e sensibilizzazione tra gli attori istituzionali e la comunità politica. Inoltre, il ruolo esercitato dalla CNA, oltre ad aver favorito la legittimazione sociale del progetto, ha consentito l'ingresso di relazioni fattive tra i partecipanti, che spesso tra loro hanno rapporti concorrenziali e di estrema diffidenza, anche per via delle poche o nulle occasioni di confronto e collaborazione su progetti e obiettivi comuni. In questo senso, i risultati di questo studio suggeriscono l'efficacia delle azioni poste in essere rispetto al cambiamento di alcuni schemi cognitivi degli imprenditori coinvolti, in quanto le occasioni di confronto hanno evidenziato nuovi meccanismi di azione e modifiche delle strategie adottate in seguito all'intervento. Se è vero che a seguito dell'intervento progettuale il 100% delle imprese possiede di fatto un proprio sito e-commerce, seppur dalla limitata disponibilità di prodotti in vendita per ciascun artigiano pari a 10 unità, è anche vero che il dettaglio di personalizzazione e cura dei testi, delle immagini e dei video di presentazione aziendale si sarebbero difficilmente verificati per oltre il 90% delle imprese coinvolte.

La progettualità ha dunque costretto gli imprenditori a mettere in discussione le loro ipotesi sull'ambiente e sulle risorse messe a disposizione delle proprie aziende, valutandone la coerenza con gli obiettivi strategici. Inoltre, ha indotto una valutazione completa delle variabili rilevanti per il problema strategico e ha promosso il riconoscimento delle loro reciproche influenze.

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 considerazione del fatto che, nel complesso, questi temi sono indicativi dell'atteggiamento degli imprenditori nei confronti della loro attività e della loro fiducia al riguardo, sosteniamo che l'intervento indagato, mediato dall'associazione di categoria di riferimento, è stato maggiormente efficace rispetto a quanto sarebbe potuto essere il medesimo intervento gestito in modo autonomo dalle singole imprese presenti nel mercato o direttamente dall'attore pubblico, in quanto è stato in grado di attivare e sfidare le convinzioni degli imprenditori sui punti di forza e di debolezza delle loro aziende, esaltando un approccio strategico aggiornato.

È possibile affermare che *Venice Original* ha indotto gli imprenditori a pensare in modo nuovo ai problemi strategici delle loro aziende ed eventualmente ha creato le basi per la successiva traduzione in pratica delle nuove idee sviluppate.

La differenziazione dei canali di vendita e delle modalità di storytelling evidenziate dagli artigiani aderenti al progetto rappresenta un ottimo schema di interventi che il progetto ha contribuito a rafforzare, enfatizzandone l'importanza e implementando il senso di appartenenza a un comparto che necessita di interventi strutturali per poter restare competitivo nel mutevole scenario socio economico in cui è inserito.