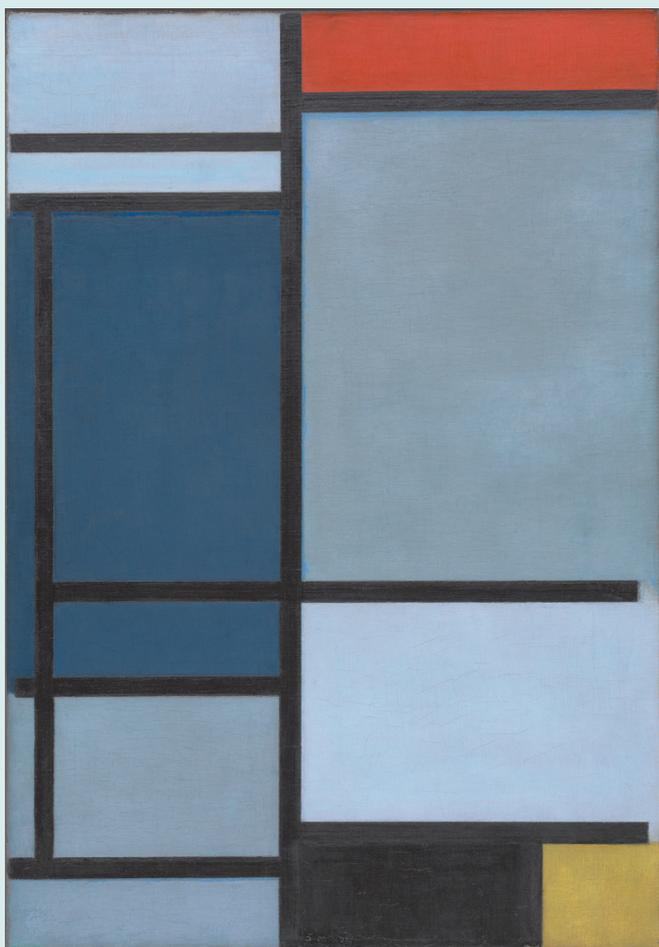


Rosenberg & Sellier



# COOPERARE PER INNOVARE

---

ICT, IMPRESE E TERRITORIO

a cura di Mariella Berra



---

BISOGNI & RISORSE

# Progetto ERICA

The Institutional and Cultural Roots of Development  
in a Knowledge-Based Society.  
Enriching Regional Innovation Capabilities  
in the Service Economy

a cura di Adriana Luciano e Angelo Pichierri

volume II

Il presente volume costituisce il secondo di una serie di cinque all'interno della collana «Enriching Regional Innovation Capabilities in the Service Economy (ERICA)» curata da Adriana Luciano e Angelo Pichierri del Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino.

# Cooperare per innovare

ICT, imprese e territorio

a cura di Mariella Berra

Rosenberg & Sellier

*copertina: progetto grafico di Tiziana Di Molfetta realizzato da Eicon, Torino*  
*impaginazione ed editing: Lexis, Torino*  
*stampa testo e copertina: a cura di Pde Spa presso LegoDigit srl (Lavis, Trento)*

immagine in copertina: *Piet Mondrian, Composizione con rosso, blu, nero, giallo e grigio, 1921, New York, Museum of Modern Art (MoMA); olio su tela, cm. 76 x 52,4; dono di John L. Senior, Jr. Inv.: 154.1957*

© 2014 Mondrian/Holtzman Trust c/o HCR International USA

© 2014 Digital image, The Museum of Modern Art, New York/Scala, Firenze

I volumi della collana «Enriching Regional Innovation Capabilities in the Service Economy (ERICA)» sono pubblicati grazie al finanziamento della Regione Piemonte. Questa pubblicazione rispecchia unicamente le opinioni degli autori; la Regione Piemonte non può essere in alcun modo ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

*La legge 22 aprile 1941 n. 633 sulla protezione del diritto d'autore, modificata dalla legge 18 agosto 2000 n. 248, tutela la proprietà intellettuale e i diritti connessi al suo esercizio. Senza autorizzazione sono vietate la riproduzione e l'archiviazione, anche parziali e anche per uso didattico, con qualsiasi mezzo, sia del contenuto di quest'opera sia della forma editoriale con la quale essa è pubblicata. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.*

*La copertina non è riproducibile senza il permesso di Mondrian/Holtzman Trust c/o HCR International USA e dell'Archivio Scala di Bagno a Ripoli (FI).*

*prima edizione italiana, 2014*

© 2014 Dipartimento di Culture, Politiche e Società,  
Università di Torino

edizione a stampa a tiratura limitata fuori commercio, non disponibile presso l'editore  
edizione digitale accessibile sull'Archivio Istituzionale Open Access dell'Università degli Studi di  
Torino: <http://aperto.unito.it/>

realizzazione editoriale a cura di  
Rosenberg&Sellier

per informazioni rivolgersi al  
Dipartimento di Culture, Politiche e Società dell'Università di Torino

isbn: 978-88-7885-277-8

## INDICE

7	Introduzione	<i>Mariella Berra</i>
15	1. Il sistema territoriale delle ICT: infrastrutture e utilizzo	<i>Alessandro Sciullo</i>
48	2. Fare impresa con le ICT. Storie imprenditoriali nel territorio piemontese	<i>Marina Nuciari e Alessando Sciullo</i>
82	3. Nuovi paradigmi tecnologici produttivi, organizzativi e relazionali	<i>Mariella Berra</i>
112	4. Social software e social network per le imprese web 2.0	<i>Mariella Berra</i>
139	5. Tecnologie per l'innovazione e la cooperazione sociale	<i>Mariella Berra</i>
152	6. Nota informativa sugli interventi pubblici per le ICT in Piemonte	<i>Guglielmo Bruna</i>
165	<i>Bibliografia</i>	
171	<i>Ringraziamenti</i>	

## 4. SOCIAL SOFTWARE E SOCIAL NETWORK PER LE IMPRESE WEB 2.0

Mariella Berra

### 1. Le imprese web 2.0

Nell'ultimo decennio la convergenza, sia come integrazione digitale fra televisione, personal computer, telefono e in generale fra tutti gli oggetti della nostra vita quotidiana, sia come comunicazione interattiva tra Internet e i mass media audiovisivi ha permesso la creazione di nuovi applicativi e l'offerta di servizi più ricchi e sofisticati. Si sono aperte ampie possibilità per le nuove imprese web 2.0 (Jenkins, 2006; Jenkins, Ford e Green, 2013), quelle che, secondo la definizione di Andrew McAfee, offrono servizi attraverso «l'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende ed i propri partner e clienti» (McAfee, 2006, p. 25). Esse hanno in comune alcune caratteristiche che disegnano le soluzioni organizzative e strategiche per sviluppare le loro attività, accrescere le competenze e acquisire vantaggi competitivi. Gli elementi chiave che identificano le imprese web 2.0 e spiegano anche il loro successo (Wirtz *et al.*, 2010) sono stati riassunti nel modello delle quattro C, contenuti, commercio, contesto e connessione:

- 1) Contenuti – in seguito alla loro produzione e crescita esponenziale on-line si ampliano le attività di raccolta, selezione, distribuzione e presentazione per la loro pubblicazione. Se *content is the king, distribution is the queen*.
- 2) Commercializzazione – l'utilizzo di Internet per le transazioni commerciali e le relative procedure (modalità di pagamento e spedizione). Cambiano le strategie di marketing e di comunicazione, le modalità per interloquire con i clienti, gli approcci commerciali, il concetto di distribuzione e il ruolo del punto di vendita.
- 3) Contesto – è rappresentato dal web come ambiente di strutturazione e diffusione dei contenuti e da una architettura adattativa per l'applicazione di strumenti collaborativi tipici del web 2.0.
- 4) Connessione – è riferita a una infrastruttura di rete che abilita la partecipazione degli utilizzatori sia nelle reti on-line sia nella interconnessione fisica.

Il riferimento del modello è a casi importanti come Google e Facebook, ma suggerisce indicazioni utili ad altre imprese che si affacciano sul mercato.

Il successo e il consolidamento delle imprese web 2.0 dipende dalle loro capacità di fare rete, interazione, personalizzazione/customizzazione del servizio offerto e di usufruire del valore aggiunto dato dagli utilizzatori. I servizi del web 2.0 si basano su un'architettura tecnologica fondata sulla partecipazione e si caratterizzano per essere in continua evoluzione (*perpetual beta*), grazie al rapporto di interazione con gli utenti<sup>1</sup>. Questi ultimi contribuiscono a garantire una buona qualità del servizio con costi non elevati e, allo stesso tempo, hanno l'opportunità di utilizzare un ambiente personalizzato. La crescita delle attività web 2.0, dovuta allo sviluppo di un sistema sociotecnico, dato dalla integrazione crescente fra strumenti di *social networking* e dispositivi tecnologici, avrà, nel prossimo futuro, un forte impatto sulle linee di business, sulle organizzazioni, sulle funzioni aziendali, sui settori della organizzazione sociale ed economica coinvolta e sulla crescita di nuove occupazioni<sup>2</sup>.

Sono questi gli elementi che influenzano la storia e la evoluzione, le relazioni interne ed esterne, le attività, il successo e la crescita dei dieci casi qui riportati. Le interviste ai responsabili d'impresa sono state integrate da incontri con i dipendenti per le imprese di maggiore dimensione e con esperti del settore<sup>3</sup>. I casi offrono un quadro significativo, anche se non rappresentativo, delle attività delle imprese 2.0, delle caratteristiche degli operatori coinvolti, in maggioranza giovani (sette su dieci), della ricchezza di innovazione esistente a Torino e in Piemonte e delle problematiche che ne ostacolano o ritardano lo sviluppo. Si tratta di piccole imprese (sette su dieci), da tre a dieci dipendenti, localizzate principalmente a Torino (otto su dieci), che costruiscono siti web e applicativi, sviluppano prodotti multimedia e strumenti di comunicazione interattiva e social network per un mercato in prevalenza privato.

Mi sono laureato in architettura con una tesi sulla comunicazione della città di Torino avendo una grandissima passione per la fotografia. Ho fatto la classica gavetta in uno studio di architettura. Era il momento del boom del web, si stava cominciando a utilizzare il web per comunicare il progetto architettonico [...]. La gente si era resa conto che Internet non era solo un contenitore di oggetti, ma stava diventando un mezzo per trasmettere contenuti. Dopo la gavetta nello studio di architettura, ho deciso di cercare un lavoro che mi permettesse di portare avanti la passione

<sup>1</sup> [http://oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20\\_report\\_excerpt.pdf](http://oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_excerpt.pdf).

<sup>2</sup> L'IDC, il primo gruppo mondiale specializzato in ricerche di mercato, consulenza e organizzazione di eventi in ambito IT e TLC, ha messo in evidenza come la pubblicità video on-line stia avendo una crescita esplosiva in tutto il mondo. Si prevede che raggiungerà l'astronomica cifra di 10 miliardi di dollari di investimenti nel 2016. L'investimento in social software aumenterà del 40% dal 2011 al 2016, con un incremento del valore dei progetti da 800 milioni di dollari a 4,5 miliardi. Cfr. <http://www.infoworld.com/d/applications/idc-forecasts-strong-growth-in-enterprise-social-software-spending-196241>. Inoltre i dati del Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker mostrano come il mercato degli smartphone non conosca crisi e, anzi, continui a svilupparsi.

<sup>3</sup> Per due imprese di dimensioni sopra le 50 unità si sono intervistati quattro dipendenti e esperti del settore quali il Consorzio TOP IX, nato nel 2002 per gestire lo scambio del traffico Internet nel Nord Ovest e supportare progetti di innovazione su Internet, e il nuovo Treatabit dell'IP3 del Politecnico di Torino.

per i contenuti e la fotografia [...]. Ho iniziato collaborando con piccole società, per poi lavorare per FIAT, IVECO, Juventus, per la creazione di tutte le attività on-line. Nel giro di cinque o sei anni le cose sono cambiate. Un po' perché la crisi ha portato le aziende a spostare i grossi investimenti dai media tradizionali al web. Magari anche con budget ridotti ma che per il web erano grosse cifre. In realtà facevamo siti che costavano 100.000, 200.000 euro. Perché erano siti complessi, poi oltre alla parte web queste campagne di comunicazione prevedevano anche una parte di comunicazione virale, di comunicazione nei social media, che diventano sempre di più un'estensione della pubblicità tradizionale, (TO13)

racconta un intervistato che è oggi *project manager e interaction designer* presso una importante S.p.A. specializzata nella gestione di eventi sportivi attraverso le ICT e servizi web 2.0, con 300 dipendenti e un forte mercato estero. Il lavoro nella azienda consiste nel comunicare al cliente e al team di sviluppo il wireframe del progetto<sup>4</sup>. E continua:

[...] durante la mia attività di project manager e interaction designer ho cominciato a utilizzare iStockphoto. Mi serve, sia per acquistare immagini da utilizzare nei progetti web, sia per essere aggiornato sulle tendenze di design. Infatti, oltre al web la mia più grande passione è la fotografia. Per questo a fianco del mio lavoro ho cominciato a pubblicare le mie fotografie su iStockphoto. (TO13)

In quanto utilizzatore di questo sito gratuito di *crowdsourcing*, ci è stato segnalato da un altro intervistato, un giovane imprenditore, *prosumer* di questa comunità di pratica<sup>5</sup>. Laureato in informatica, meno di 30 anni gestisce con tre soci una agenzia di servizi web nel campo della fotografia, videomaking, comunicazione e applicazioni web. La partecipazione a iStockphoto ha segnato la storia di questo laboratorio multimediale che oggi detiene un portfolio di più di 3500 immagini, divise nelle più diverse categorie.

Il nostro interesse nella partecipazione a questa comunità, deriva dal fatto che i contributori considerati interessanti dal team di iStockphoto, vengono anche proposti per altri generi di lavori. Gli ispettori che controllano le immagini spesso sono contributori a cui viene affidato un ulteriore incarico. Quindi, iStockphoto può richiedere collaborazione da parte dei contributori. Ad esempio uno sviluppatore di un *tool* è stato assunto da iStockphoto e molto probabilmente quello diventerà un tool ufficiale. (TO48)

Grazie alla reputazione ottenuta fra il 2006 e il 2007 in questo sito, entra a far parte del grande team di Getty Images, la maggiore agenzia fotografica

<sup>4</sup>Recentemente, il termine viene anche usato nel web design e nella programmazione per indicare una bozza strutturale di un sito, applicativo web o software. I wireframe sono estremamente utili in quanto permettono di individuare subito le dinamiche del progetto in termini di usabilità e utilizzo pratico, i punti critici e quelli che richiedono uno sviluppo più accurato o miglioramenti.

<sup>5</sup>Questo è il principale sito gratuito di microstock nel mondo, con un portfolio di più di sei milioni di microstock, che attraverso il crowdsourcing ha costituito una comunità di utenti e fornitori dilettanti e professionisti di fotografia. Le foto sono libere dalle licenze e si possono utilizzare a un costo contenuto a scopo personale, o da un'agenzia creativa.

al mondo. Nel luglio 2009 Getty Images seleziona una sua fotografia tra le migliori otto del mese e la inserisce nella newsletter dedicata agli *hotsbots*. Gli viene, così, garantita un'ottima visibilità non solo nel campo amatoriale, ma anche in quello commerciale.

Sono organizzati come studio associato,

una forma burocratica abbastanza snella che ci consente di avere una partita Iva e un nome senza grossi oneri dal punto di vista dell'amministrazione. Noi però non vogliamo limitarci al mercato del microstock di foto, ma vorremmo aprire altri ambiti. Attualmente stiamo lavorando allo sviluppo di software e dispositivi che servono per velocizzare il nostro lavoro di gestione delle immagini. (TO48)

Nella loro attività di creazione, produzione e distribuzione dei contributi fotografici, che prevede una parte di progetto, una di organizzazione, una di realizzazione e infine una di metadattazione si sono integrate figure professionali differenti, quali un grafico, un fotografo e due tecnici<sup>6</sup>.

Ha iniziato l'attività di sviluppo per applicazioni mobili nel 2002 con due soci – oggi sono 8 persone di cui due donne – un'impresa che annovera fra le realizzazioni più innovative Glomera, una piattaforma per la realizzazione di web tv e lo strumento per vendite via mobile Movylo Shop<sup>7</sup>. È una start-up di Top-IX, ha usufruito inizialmente delle agevolazioni offerte e continua a partecipare alle attività. Racconta l'amministratore, laureato in scienza della comunicazione con master in advertising all'Università Cattolica di Milano:

[...] noi viviamo di Facebook, LinkedIn, Skype. Per farci conoscere all'estero ho fatto tutto io via LinkedIn o via email, creando contatti diretti con le persone. Io vivo su Skype, su tutti i fusi orari. (TO16)

LinkedIn è considerata la piattaforma di social software perfetta per farsi conoscere, costruire velocemente una rete di collaboratori e di informatori competenti sulla base della reputazione e della fiducia reciproca: «è gratuita e consente di fare qualsiasi business nel digitale» continua il nostro intervistato, mettendo in evidenza che:

[...] il web 2.0 è fondamentale e strategico per la vita dell'azienda, per la sua organizzazione, per la costruzione dei partenariati per la distribuzione dei servizi e per la ricerca. (TO16)

L'idea di produrre video virali a basso costo come strumento pubblicitario di successo è stata, invece, all'origine della costituzione di una snc (società in nome collettivo), formata da tre soci e da una collaboratrice per la gestione della pagina su Facebook:

<sup>6</sup> La metadattazione serve ad attribuire una semantica alle immagini, in modo che siano rintracciabili dai motori di ricerca.

<sup>7</sup> [http://it.wikipedia.org/wiki/Glomera\\_%28azienda%29](http://it.wikipedia.org/wiki/Glomera_%28azienda%29); [http://www.movyloshop.com/uses\\_us.php](http://www.movyloshop.com/uses_us.php).

noi produciamo video virali [...] devono fare ridere o sorridere e stimolarti a condividerli on-line, perché, così, a mandarli in giro ti senti grande [...]. Noi produciamo il video, lo condividiamo su YouTube [...]. Oggi viralità significa inserirsi nei meccanismi dei social network, ma in modo plausibile, con stile e a scopo promozionale. (TO15)

L'idea nasce in un contesto informale e cresce attraverso la frequentazione professionale e amicale dei futuri tre soci, passando da una prima fase in cui solo una parte del tempo era rivolta a curare l'azienda, in particolare il marketing, a una più matura.

Io F. lo conoscevo già, l'avevo fatto lavorare a Cinema ambiente qualche anno prima. Una sera, in un pub, decidiamo che alla soglia dei trent'anni è arrivato il momento di fare qualcosa. Così facciamo due film assieme e, siccome ci siamo trovati bene, abbiamo deciso di fare anche un'azienda. E poi apriamo la società attraverso l'opportunità offerta dal MIP (Mettersi in proprio)<sup>8</sup>. I primi lavori li ottenevamo grazie ad amici. Abbiamo cominciato veramente dalla primissima cerchia, anche perché, fino a fine 2009 si lavorava la notte. Questo toglie lucidità e, poi, non hai tanto tempo di fare business. Prendi quello che ti capita. Dall'anno scorso siamo usciti progressivamente dalla cerchia degli amici, la cerchia è quella del passaparola dei clienti che sono rimasti soddisfatti e che ci hanno portato nuovi clienti. Anche grazie a questo abbiamo continuato a produrre filmati, (TO15)

un interesse che permette di continuare a coltivare un certo grado di sperimentazione artistica.

Ha sede nell'Incubatore Fondazione Novara Sviluppo un interessante spin-off di una grande azienda dell'editoria locale. È formata da 10 professionisti, ex dipendenti della grande azienda con competenze informatiche, di design e statistiche. Racconta l'amministratore delegato, un geologo cinquantenne:

Insieme con i miei colleghi, abbiamo creato questa ditta [...], eravamo tutti dello stesso reparto, fondamentalmente quello della cartografia digitale. In realtà non è stata proprio tutta farina del nostro sacco, perché noi non sapevamo che esistesse o che stesse partendo una iniziativa di questo genere (l'incubator) [...]. È stato essenzialmente l'assessore all'innovazione della Regione Piemonte a sollecitarci. (NO5)

L'azienda opera nel campo della cartografia digitale, offrendo servizi di geolocalizzazione LBS (*Local Based Service*) per privati e enti pubblici. Anche il Dipartimento Studi e Territorio dell'Università del Piemonte Orientale ha mostrato un interesse per utilizzarlo nel campo del turismo:

[...] usiamo anche dati geografiche per la redazione degli atlanti e tutti i GIS per attività di natura cartografica e per sviluppare programmi di realtà aumentata. (NO5)

<sup>8</sup> Il MIP, Sportello provinciale per la creazione d'impresa, è una iniziativa della Provincia di Torino che offre ai potenziali imprenditori e lavoratori autonomi un supporto gratuito per far decollare la loro impresa. <http://www.mettersinproprio.it/>.

E continua:

[...] si tratta di programmi e applicativi da utilizzare come app per smartphone, tablet e iPhone. Molteplici sono le potenzialità di queste strumentazioni, possono essere utilizzate come supporto tecnologico per aziende, servizi di trasporto pubblico, turismo, musei (es.: guida intelligente con georeferenziazione e banca dati). Nella nostra linea di sviluppo sono indicati anche gli e-book. (NO5)

Nell'università di Torino è, invece, incubato dal 2009 uno spin-off che ha trasformato un'idea originale in un social network pensato per gli sportivi.

L'idea di costruire W. nasce a giugno del 2009 in occasione del congresso «The Art of Disruption»<sup>9</sup>, organizzato da Top-IX Piemonte in cui ci fu chiesto di immaginare cinque idee futuribili. Una di queste è diventata W., una applicazione per tablet e iPhone, dove l'utente si registra gratuitamente, indica il suo profilo e le sue preferenze sportive e anche i luoghi dove svolge le sue attività sportive. Si tratta di un social network verticale, tipologia che all'epoca era poco conosciuta in Italia. Si era appena diffusa la moda di Facebook, che, però, è un social network orizzontale: quelli in cui due persone possono essere amiche senza necessariamente condividere interessi. Invece i social network verticali partono dagli interessi delle persone che poi si mettono in contatto. Nella nostro servizio tu scrivi solo che sport fai, dove lo fai e quando. La nostra applicazione gestisce la informazione utilizzando una stringa legata alle mappe di Google [...]. Noi abbiamo un elenco degli utenti, le loro informazioni e un tag per individuarli sulla mappa. Questi si possono incontrare e o anche accordarsi per condividere la loro attività. La logica è «Se fai tennis al Parco Ruffini il giovedì, t'informo che c'è quest'altra persona che cerca un compagno di gioco». (TO47)

E prosegue mettendo in evidenza la necessità di una buona infrastruttura di connessione diffusa sul territorio: «il sistema è gestito in real time, più utenti ci sono più è complesso. Poi adesso svilupperemo un'applicazione per iPhone e per Android, l'applicazione Flash per Facebook», che, forse, sottolinea con ironia, «annienterà il sito, però porterà una mole di traffico rilevante» (TO47). L'idea ha raccolto consensi da una multinazionale del settore dolciario alimentare, interessata alla pubblicità, e da un imprenditore del settore ICT e comunicazione, che li sta supportando per i business model, i business plan, le strategie di marketing e il business development, ambiti, come è noto, problematici per le nuove start-up.

Questa start-up, formata da tre soci: un informatico, un ingegnere e un dottorato in scienze motorie ha ripagato l'Università del finanziamento iniziale di 20.000 euro. Oggi è parte di una rete di piccole società, controllate da una media impresa del settore. «Lavorando per W. ho visto con mano una struttura a scatole cinesi: tutto il mondo delle grandi aziende è così» (TO47).

Stanno ampliando i loro obiettivi con la gestione di iniziative sportive, a cui gli utenti possono aderire, e la creazione di un sito utilizzabile dai portatori di handicap,

<sup>9</sup> Il termine *disruption* significa: andare tangenti rispetto a un obiettivo.

una sezione di 120 *special sports* in cui sono indicati tutti gli sport praticati e praticabili dai portatori di handicap. Questo elenco attivo si trova nella stessa schermata degli altri sport, in modo da non operare distinzioni fra le due tipologie di soggetti.<sup>10</sup> (TO47)

iCoolhunt è un sito web e un applicativo per iPhone che integra una piattaforma di social network e un social gaming.

Lo abbiamo creato io e mio fratello durante un suo anno sabbatico. Io ho una formazione da architetto e sono co-fondatore di uno studio di design, mentre L. ha una formazione in filosofia e un post-doc al Laboratorio di Ontologia all'Università di Torino. (TO21)

Il progetto inizia a metà 2010, quando ancora Instagram non c'era – sarebbe nato l'anno successivo – e Facebook non aveva sviluppato l'applicazione per smartphone e quando la condivisione di fotografie non era pensata in mobilità e come servizio di social bookmarking in tempo reale.

Rispetto a Instagram e altri servizi di photosharing noi abbiamo puntato sulla localizzazione e su una finalità esplicita, cioè, trovare le nuove tendenze, non necessariamente tendenze di prodotto o che abbiano ricadute commerciali. (TO21)

E continua:

[...] l'idea creativa nasce dalla combinazione di tre elementi: la fotocamera dell'iPhone, il social gaming che include collaborazione e competizione e i *location based services* che consentono, sia la condivisione in real time con la propria rete amicale, sia, grazie al GPS, la localizzazione. (TO21)

La geolocalizzazione permette di identificare le zone in cui c'è una maggiore concentrazione di scoperte nuove e interessanti<sup>11</sup>. A livello concettuale il servizio si traduce in una combinazione tra «le dimensioni dell'intelligenza collettiva, della scoperta e della condivisione e il filtering» (TO21), cioè quella classe di strumenti e meccanismi che consentono il recupero di informazioni predittive relativamente agli interessi di un insieme dato di utenti, a partire da una massa ampia e indifferenziata di informazioni. E spiega:

All'interno dei social media, infatti, seguendo le persone giuste, posso acquisire informazione anche senza cercarle, si può, quindi, prospettare che il futuro della

<sup>10</sup> «Il problema è che i forum dedicati ai disabili ostacolano l'integrazione. Invece noi l'abbiamo inserito nel sito. L'abbiamo chiamato *special* perché il Comitato Olimpico li chiama *Special Olympics*» (TO47). Il sito permette a un utente normodotato di visionare e interagire con gli *special sport* e viceversa.

<sup>11</sup> «Gli utenti possono navigare nelle prede (*prey*), ovvero le scoperte più votate al momento. I giocatori possono localizzare gli altri coolhunter nella *trenditory map*. Però gli utenti possono anche scegliere di non essere localizzati, se preferiscono mantenere questo livello di privacy. Questo vale soprattutto per gli utenti italiani. Infatti negli USA gli strumenti di geolocalizzazione come FourSquare sono stati adottati in modo molto più veloce. La perdita di privacy vale la pena se c'è qualcosa che si ottiene in cambio» (TO21).

ricerca on-line sia di tipo sociale, attraverso motori di raccomandazione molto sofisticati. (TO21)

La combinazione di strumenti utente e sistemi di e-commerce arricchisce iCoolhunt di funzionalità utili per qualsiasi impresa che voglia orientare in modo specifico il proprio marketing, rispondendo ai bisogni del cliente e stimolando la nascita di nuovi.

Gli utenti si sfidano per trovare la *next big thing*, ovvero contenuti innovativi, che si trovano on-line e off-line, che possono caricare attraverso la fotocamera. L'applicazione è strutturata come un social network, ogni utente dopo essersi iscritto ha un profilo. Gli utenti possono comunicare tra di loro attraverso il wall.<sup>12</sup> (TO21)

### Una futura evoluzione

potrebbe essere la creazione di comunità di interesse, strutturate come team che, se ben utilizzate, possono ulteriormente contribuire a integrare strumenti utente e e-commerce. Il primo finanziamento servirebbe, quindi, per fare partire la macchina ed entrare con gli altri competitor sul mercato. Sono abbastanza sicuro che avremo successo perché siamo gli unici che fanno *crowdsourcing* in questo campo e siamo gli unici che hanno l'applicativo come gioco per raccogliere dati e fare il report. I dati sono diversi da quelli di un panel o di un focus group, perché lì hai dei preconcetti, una piccola parte è filtrata. Invece iCoolhunt è un gioco, la gente non ci pensa neanche. (TO21)

Una idea, quella di iCoolhunt, oggi più realizzabile, grazie a un finanziamento di 500 mila euro da parte di un *venture capitalist*.

B. è una webagency, parte di una organizzazione a rete, coordinata da S. Si occupa di servizi tecnici, relativi alla componente infrastrutturale della rete, quindi: hosting, housing, consulenza, sviluppo web, applicazioni per dispositivi mobili, marketing on- e off-line.

È nata nel 1999, fondata da tre soci che sono allo stato attuale qua dentro. Allora la rete era molto tecnica, non era molto evoluta dal punto di vista della comunicazione e del marketing. Le persone la usavano principalmente per la posta elettronica e quando andavamo in giro a vendere i nostri prodotti dovevamo spiegare alla gente cos'era la rete. C'erano soli pochi milioni di navigatori web in Italia, (TO34)

racconta l'amministratore, laureato in Scienze della Comunicazione che, da sempre, si occupa della parte di marketing. Negli anni l'agenzia è cresciuta. In particolare, ha segnato una svolta significativa, nel 2006, la nascita di B.

È il progetto imprenditoriale che ha permesso la crescita e lo sviluppo del nostro team. Un amico ci ha contattato per lanciare in Italia un progetto di annunci gratuiti seguendo il modello americano di Craigslist. Noi abbiamo avuto la fortuna di

<sup>12</sup> Il programma *wall* è una variante di *write*, dove il messaggio viene inviato a tutti i terminali attivi.

lavorare in una palestra abbastanza complessa come B., che ha 140-150mila visitatori al giorno. Quindi ne abbiamo viste di tutti i colori. B. ha avuto uno sviluppo di occupazione, di visite e di articolazione delle attività: sono cominciate a nascere delle sezioni interne dedicate al web marketing, ma anche al marketing off-line, al viral marketing. (TO34)

Per rispondere alle richieste del mercato B., ha gemmato due spin-off, a loro volta strutturate come srl.

Queste continuano a offrire servizi a B., ma li offrono anche ad altre realtà importanti come Seat, Benetton [...]. Ad oggi queste due realtà hanno 15 collaboratori di varia natura, dai tecnici che studiano gli algoritmi di Google, agli esperti di social network che gestiscono i profili dei nostri clienti. Quindi si sono create professioni che non esistevano e che sono nate in questi ultimi 3 anni. (TO34)

Ad oggi B. ha più di 40 collaboratori con previsioni di crescita ed è un progetto che vive di vita propria. S. è la holding operativa, quella che svolge una serie di attività legali e di controllo a favore delle partecipate. È, per così dire, il cappello strategico di una organizzazione a rete che occupa più di 100 persone, fra assunti a tempo indeterminato e collaboratori a progetto e abbraccia un campo tecnologico e comunicativo proprio del web 2.0.

Se il percorso di questa società ha seguito l'onda positiva della crescita del web, più complesso è quello iniziato da una società operante nel campo del ICT con un fatturato consistente su tre aree di attività: System Management, Database Management, Application Management, un'azienda situata a Torino con cinquantacinque dipendenti tutti laureati e diplomati. Una parte delle risorse aziendali è stata destinata a uno spin-off finalizzato a costruire e gestire un social network per dispositivi mobili. Si tratta del progetto UPTU che nasce come contrazione dell'espressione inglese *it's up to you* (tocca a te). Spiega l'amministratore delegato:

È un social network per città e cittadini smart. Il suo obiettivo è sviluppare la partecipazione attiva dei cittadini e il loro coinvolgimento nella progettualità sociale e nella presa di decisioni, sperimentando nuove forme di democrazia partecipativa e di collaborazione tra cittadini, istituzioni e altri soggetti (associazioni, imprese organizzazioni non profit).<sup>13</sup> (TO6)

Il progetto nasce dalla esigenza di coprire un vuoto, creando un social network orizzontale e specifico.

Siamo il primo Paese per dispositivi mobili, abbiamo l'alfabetizzazione informatica, usiamo i social network, c'è un forte interesse di cambiamento sociale, esiste una necessità di reti più capillari per realizzare le dinamiche di cambiamento, (TO6)

sono per l'intervistato le condizioni di successo del progetto al momento ancora in fase beta, «anche se si stanno preparando gli applicativi per Android e

<sup>13</sup> <http://www.uptu.com/ui/?countrylang=it>.

iPhone» (TO6). Installando la app gratuita di Uptu sul telefonino, si ricevono avvisi riguardanti ciò che ci circonda. Segnalazioni di problemi, emergenze, eventi e eccellenze del territorio, inviate da cittadini o enti, arrivano come messaggi sul cellulare corredati di immagini, video o audio.

Uptu raccoglie segnalazioni geo-localizzate e multimediali dai cittadini e, grazie alle App sul mobile permette di informare i cittadini, di avvisare in tempo reale sulla base della posizione geografica rispetto ai possibili pericoli o problemi segnalati dalle community Uptu distribuite sul territorio. (TO6)

Ciò che rende Uptu un progetto innovativo è, soprattutto, la filosofia alla sua base, cioè favorire la crescita di un network di cittadini attivi e di una vera e propria comunità, che promuova forme di autorganizzazione per risolvere i problemi maggiormente sentiti nel territorio, esponendo nuove idee, lanciando progetti e creando gruppi, in modo da diffondere dal basso informazioni relative alla sicurezza personale e collettiva. Il suo consolidamento prevede di attivare una rete di relazioni che raccolga associazioni, media e istituzioni locali.

Per questo scopo abbiamo incontrato moltissimi amministratori di Comuni e di altri enti e istituzioni, girando tutta l'Italia per raccogliere i loro feedback sul progetto. Abbiamo così ottenuto alcune importanti adesioni ancor prima del lancio di Uptu. Attualmente stiamo lavorando a stretto contatto con il Comune di Torino con cui partecipiamo alla Fondazione Torino Smart City, per collaborare nella creazione della Torino del futuro. (TO6)

Infine una storia di parziale insuccesso, segnata da incertezze economiche e intoppi legislativi e burocratici, che hanno portato alla chiusura dell'attività. Due giovani, un ingegnere informatico e un laureato in economia alla Bocconi, avviano in una città vicino a Torino nel 2006 una azienda ICT di sviluppo software open source per la gestione delle reti aziendale e il controllo della sicurezza.

La richiesta di servizi web ha indotto un cambio di rotta che ha implicato l'integrazione delle due attività.

I vecchi clienti dovevamo tenerli ma abbiamo dedicato molto tempo a questo nuovo ambito [...]. Ci siamo spostati dal fornire servizi informatici al fornire servizi creativi e informatici. Quindi ad esempio fotografia, web, video. Abbiamo iniziato ad acquisire clienti importanti fino al dicembre del 2008 con un fatturato di 100.000 euro che, per essere appena partiti, era già un buon fatturato. Nel 2009 ho chiuso la ditta, un po' a malincuore un po' no. Sai che il colpo ti può andare o bene o male. Invece sono rimasto sollevato perché i costi fissi c'erano sempre, ma quando non hai le entrate cominci ad avere paura. (TO7)

In questo campo il supporto istituzionale e economico è ancora incerto e difficile da ottenere. Tuttavia è in continua crescita una minoranza di innovatori, sostenuti da forti motivazioni, capacità tecniche e creative, impegno fiducia nelle possibilità del web, consapevolezza del valore del prodotto offerto e anche coraggio di rischiare.

## 2. *Motivazione, percezione di sé, organizzazione del lavoro nella rete*

Più dell'idea che ha indotto a creare l'azienda sono importanti le motivazioni: un imprenditore digitale [come si è già detto nel capitolo 2], deve essere guidato dalla passione verso quello che l'impresa deve fare. È diverso da altre categorie [...]. È un giovane imprenditore che si lancia nel mondo di Internet e delle nuove tecnologie e che non ha bisogno di niente se non di un PC, una connessione Internet e un telefonino. Di lì in avanti tutto il resto è: idea, fatica e vendita. (TO16)

La motivazione che ci ha spinto a metterci in proprio è la libertà. Quando fai il consulente creativo per un'azienda, ogni tua cosa finisce in azienda, non finisce mai fuori. Dentro le agenzie fai quello che ti chiedono, sei un fornitore, ma non fai quello che vuoi. (TO48)

Nelle interviste si legge un orientamento di queste figure professionali all'autonomia, alla responsabilità, al bisogno di affermare le proprie competenze specifiche e di esprimere la propria creatività che si può riassumere nella esigenza crescente di un maggiore riconoscimento professionale e individuale in un contesto condiviso:

Io penso di essere una persona che ha delle nuove idee e che vuole metterle in pratica. (TO47)

Parlare delle competenze significa raccontare la storia dei 3 soci dell'azienda: un ingegnere gestionale che ha mollato tutto, ha fatto la Holden, con ottimi risultati. Come premio della Holden gli hanno pagato la Scuola Nazionale di Sceneggiatura a Roma. Lui la fa, torna qui, finisce ingegneria, va a lavorare al Leo Burnett, agenzia di Fiat dove conosce F. che lavora al lancio della 500. Quindi, ognuno di noi ha avuto esperienze in campi diversi, che abbiamo messo assieme, contribuendo io per quanto riguarda la parte tecnica, loro per quella più creativa. F. infatti è regista. Invece io mi occupo della parte più tecnica di produzione. (TO15)

La definizione di competenza supera sia il tradizionale ambito della mansione, quale insieme strutturato di compiti, sia quello più ampio di ruolo, quale insieme di conoscenze professionali, schemi concettuali delle attività operative che caratterizzano la funzione svolta, come da manuale di organizzazione aziendale, e si arricchisce di elementi quali le motivazioni, le scelte, le storie dei percorsi e delle passioni individuali che si incontrano con altri percorsi in un progetto comune. L'esperienza e le relazioni sono parti fondamentali delle competenze e del processo formativo.

In queste figure professionali si congiungono saper fare e saper essere. Capacità cognitive, relazionali, creative e tecnologiche si combinano tra loro e reincorporano e rileggono gli obblighi iscritti nelle dimensioni di mansioni, come adempimento puntuale di compiti, e di ruolo, come insieme di conoscenze adeguate al raggiungimento dell'obiettivo. Si osserva una trasformazione della natura del lavoro che presuppone un arricchimento continuo delle doti già possedute per formazione scolastica, sociale e professionale, un intreccio dinamico e complesso tra le persone e le tecnologie che si usano e si produ-

cono, con l'organizzazione e l'ambiente circostante che è dato, soprattutto, dal grande campo del web.

Il modello di riferimento organizzativo e sociale, come per gli imprenditori open source, è quello delle comunità di pratica e di interessi che popolano numerose la rete. Attraverso le interconnessioni off-line e on-line si incrementa un continuo scambio di conoscenze tacite ed esplicite in presenza e a distanza e si attivano più estese relazioni di fiducia, confidenza, comprensione reciproca, curiosità, condivisione di idee che rendono possibile azioni cooperative (Nichani e Hung, 2001).

Lo sviluppo delle doti cognitive e di creatività, i buoni livelli di formazione, l'esigenza di un aggiornamento continuo, la conoscenza degli strumenti tecnologici e degli aspetti sociali della rete sono i fattori che permettono a queste imprese di definire le strategie per espandere i loro contesti di azione e i confini di operatività dell'impresa.

La forza dell'impresa risiede nella sua rapidità di risposta agli stimoli, alla focalizzazione sugli obiettivi e allo spirito di corpo che la contraddistinguono. (TO48)

Noi riusciamo a fare innovazioni in tempi brevi perché qui la gente lavora come si lavora in un'azienda e non in un centro di ricerca. Non hai gente che fa mille pause caffè. Non hai gente che non ha obiettivi. Non hai gente che va lì la mattina e non sa cosa fare. Tutti focalizzati su una cosa, tutti si punta secco. (TO16)

Valorizziamo il patrimonio umano interno, anche se le singole agenzie continuano a lavorare per i propri clienti. Ma mettiamo in campo delle sinergie strutturate. (TO34)

Siamo tutti sulla stessa barca e dobbiamo vincere. Ogni volta che succede qualcosa di bello è bello per tutti [...] si coopera per raggiungere l'eccellenza che si costruisce insieme nel team. (TO13)

L'azienda si prefigge di offrire un buon prodotto a costi contenuti rispetto ai prezzi di questo tipo di servizio. [...], l'idea è di produrre campagne promozionali che costano poco. Il nostro obiettivo è integrare produzione e creatività in modo da abbattere i costi e i tempi. (TO15)

Le competenze soft quali desiderio di innovare, passione, motivazione, divertimento, creatività, impegno personale nel lavoro, intraprendenza, e, soprattutto, capacità relazionali si abbinano con competenze hard quali il rigore, la professionalità e le capacità di uso, comprensione e costruzione delle tecnologie che li orientano nell'utilizzare le opportunità e evitare le trappole della rete (Shirky, 2008; Lanier, 2010).

Nell'ambito IT devi essere molto bravo a programmare in un linguaggio specialistico. Non si può, comunque, sapere solo quello, ma devi avere un'idea del contesto. Nel caso del mondo creativo invece si cercano conoscenze di tutti i software. (TO7)

Noi di base potremmo fare tutto. Però se facciamo tutto noi, essendo in pochi, lo facciamo male. Per cui esternalizziamo tantissimo. Abbiamo un piccolo entourage di conoscenze dal MIP, poi degli altri contatti avuti con i lavori precedenti. Per

cui noi esternalizziamo i siti, quando devono essere creati per i clienti. Noi ci appoggiamo ad agenzie esterne per fare seeding, ovvero per condividere i video che produciamo nei social media. Il seeding è il meccanismo che consente di diffondere i video promozionali. (TO15)

Il web è difficile anche per noi che ci stiamo dentro 10 ore al giorno. Per cui se non alfabetizzi le persone non le segui, non le curi, non le costringi a fare un programma in questa direzione non si va da nessuna parte. (TO34)

Oggi attraverso il web ci sono le condizioni di dare a tutti la possibilità di creare in modo semplice. Questo, purtroppo, ha il rovescio della medaglia. Molta più gente ha la possibilità con conoscenze minime di mettere i propri lavori a disposizione di tutti. Ma in questi casi rischi di sporcare la rete. Lì il metodo per discriminare sei tu. Andando a guardare in determinati siti, acquisisci determinate competenze e allora diventi tu critico rispetto agli altri. (TO48)

La rete è il principale luogo di lavoro, di formazione, di ricerca, d'informazione, di scambio di conoscenze, di reclutamento e di scouting. Attraverso la rete si osservano e si indagano le preferenze, i bisogni esistenti e si cerca di indurne dei nuovi, si esercita la propria intraprendenza, si disegnano le relazioni con i clienti e si aprono nuove opportunità di lavoro. Nella rete si sviluppano relazioni di cooperazione e competizione per imparare, offrire il meglio, cooperare per realizzare il miglior prodotto e competere per venderlo.

Noi usiamo i portali di video sharing per condividere le nostre produzioni. Ad esempio Vimeo. Dovremmo però usare meglio il sito e il blog. Stiamo rifacendo il sito in questi mesi. Perché siamo partiti tutti con un doppio lavoro, ma con un raggio di clientela associata. Ma in realtà sul new business siamo indietro. Dobbiamo lavorare meglio a cercare nuovi clienti attraverso i social media e il sito. (TO48)

Noi ormai lavoriamo su Skype, abbiamo fatto lavori per persone che non abbiamo neanche mai visto in faccia. Se fai le cose bene, non importa a nessuno dove sei, soprattutto con il 2.0: perché fai viaggiare le cose creative. (TO16)

La promozione virale funziona se c'è un buon meccanismo di seeding. Non basta creare un profilo Facebook se poi non lo si aggiorna, perché è una *brand awarness* al ribasso. Un'azienda non può pensare di creare una pagina Facebook e poi non curarla, perché se le persone vedono che non è aggiornata non si iscrivono. (TO15)

Facciamo web per i nostri clienti ma utilizziamo costantemente il web e gli strumenti di lavoro di rete come abitudine durante il giorno. Abbiamo sviluppato e realizzato da noi, avendo tecnici e progettisti, questi strumenti su cui lavoriamo per soddisfare le nostre specifiche esigenze. Poi ci mettiamo continuamente mano per migliorarle e adeguarle alle nuove necessità, integrare le novità. Devi essere in grado di cambiare e adeguarti ai nuovi contesti e alle caratteristiche del mercato. Devi essere molto flessibile. I processi si cambiano, si disfano in funzione del mercato. (TO13)

Noi siamo abbastanza maniacali per quanto riguarda l'uso della rete. Qualunque progetto che entra in agenzia viene caricato su un sistema web, condiviso con gli utenti. Ai progetti vengono associati delle risorse. Su ogni progetto ci sono tutti

i documenti, le informative, le specifiche, a ogni persona aggregata nei gruppi di lavoro vengono dati gli strumenti per portarle avanti. (TO34)

La relazione con clienti, per lo più altre aziende, si snoda attraverso un processo di formazione e apprendimento reciproco. Ci sono offerte di servizi specifici e specializzati per un mercato selezionato e offerte per imprese che devono adeguare il loro sito o fare pubblicità e marketing per le loro attività. Molte di esse devono confrontarsi con un mezzo con cui hanno poca familiarità e che negli ultimi dieci anni è cambiato. L'approccio più comune delle aziende al web, soprattutto delle imprese locali, che rappresentano, spesso, per le piccole, imprese web 2.0 la clientela più numerosa, è, ancora quello di replicare il modello utilizzato dai media tradizionali come il *display advertising*<sup>14</sup>. Ma l'*on-line marketing promotion* ha un suo sistema di regole in gran parte diverse da quelle degli altri mezzi di comunicazione tradizionali perché si basa su strumenti dinamici e interattivi. Di conseguenza, per riuscire a vendere i loro servizi, le imprese 2.0 devono formare i clienti all'uso delle nuove tecnologie. Ma nel rapporto interattivo che si costruisce i clienti possono, a loro volta, diventare anche fornitori di informazioni e soluzioni utili al miglioramento dei servizi offerti. Vengono, quindi, a svolgere una funzione strategica nel percorso formativo del fornitore del servizio che lo sollecita a un costante impegno per essere all'altezza delle richieste.

Le aziende spesso sono già state bombardate da tante proposte, però il nostro valore aggiunto è che noi pensiamo e produciamo i contenuti. Quindi se spiegare cos'è un progetto virale non è facile, loro sono contenti del fatto che gli spieghiamo un progetto e gli diciamo che lo realizziamo. Loro non conoscono le potenzialità del video virale, per cui a loro presentiamo sempre tante potenzialità: dal video istituzionale al video virale. Solitamente i clienti preferiscono il primo, ma spesso scelgono il video virale perché ha un costo inferiore. (TO15)

Dobbiamo essere sempre aggiornati per stare al passo con i clienti. Oggi ho fatto una call conference avendo studiato meno di quello che aveva studiato il cliente. E lui mi ha insegnato delle cose. Se fai tutto non studi. E visto che il mercato del web è in continua evoluzione, va a finire che i clienti ti fanno la lezione, e anche questo è pericoloso. (TO48)

Il web è, come si è detto, la palestra di formazione e autoapprendimento, che obbliga questi imprenditori innovativi, ma anche chi collabora con loro a arricchire costantemente le loro professionalità e a ridefinire strategie di azione e competenze. Un mercato competitivo e in continua evoluzione richiede insieme flessibilità e organizzazione, creatività e disciplina.

Riorganizzazioni aziendali, cambiamenti organizzativi e di prodotto, coinvolgimento del personale, nuove strategie di marketing, sono processi che toccano principalmente le imprese medio grandi, ma anche le piccole unità.

<sup>14</sup> Sono spazi a pagamento all'interno di un contenuto di interesse dell'utente in cui promuovere un prodotto/servizio.

Per entrambe il modello è di una organizzazione aperta, in continua evoluzione nel cogliere le opportunità impreviste e strategiche (Minghetti, 2014).

Noi investiamo molto tempo a documentarci su ciò che succede. Noi abbiamo visto nascere delle figure professionali nuove che non esistevano prima, come ad esempio il CEO (*chief executive officer*) manager. Sembra scontato ma ci sono dei problemi di carattere quotidiano che non si erano mai affrontati. Ad esempio agli inizi del duemila c'era la necessità di dare visibilità a un sito su Google. Ora sono cose date per scontate, ma all'epoca nessuno le faceva. Così è nato un dipartimento interno di risorse dedicate al CEO e al web marketing. (TO34)

La rete e il network che si costruisce attorno

crea anche opportunità di lavoro. Noi stessi abbiamo avuto tantissime opportunità. E soprattutto una circolazione di informazioni senza precedenti, che apre frontiere di conoscenza in tutti i livelli. Basti pensare a cosa è successo in Iraq, se non ci fosse stato Twitter nessuno avrebbe saputo cosa stava succedendo. È disruptive. La tecnologia ha un effetto sociale dirimpente e questo è uno degli esempi. Io penso sempre all'esempio di Facebook e Twitter. Facebook dice chi sei. Twitter dice cosa pensi, è difficile conoscere la persona, se non per quello che scrive. (TO47)

Per le competenze necessarie e le persone abbiamo esigenze che variano con il mercato. Una volta il gaming, una il social, una il mobile. Tutte cose che ad oggi sono parte dell'immaginario collettivo, ma che pochi anni fa non si sapeva cosa fossero. Dove trovo uno sviluppatore di applicazioni per iPad? Lo trovo nei social network specifici e verticali, nei gruppi di interesse su LinkedIn. Bisogna utilizzare la rete per questo tipo di attività, sia per reclutare persone sia per esternalizzarle, in outsourcing. In qualche caso abbiamo utilizzato piattaforme di *crowdsourcing*. Ad esempio Zoopa. Ma non tantissimo. Abbiamo anche progetti per il lancio di servizi crowd. Però noi tendiamo a cercare le risorse per poi integrarle qua. Non siamo tanto da utilizzatori di coreani per lo sviluppo della parte tech. Tendiamo a volere il controllo dello sviluppo. Ed è il motivo per cui abbiamo deciso di portare le risorse qua tutte in una sede. Magari alcune risorse specifiche non sono qui, ma noi tendiamo a internalizzare piuttosto che esternalizzare. Nella nostra azienda ci sono persone con competenze diverse. Circa il 30% sono laureati, altri a lavorare su progetti veri, con committenza e problematiche reali. Non ci sono dei neolaureati in grado di essere autonomi e operativi da subito. Necessitano di periodi di formazione sul campo, ma penso sia abbastanza normale. I nativi digitali hanno invece una naturalità, sono diplomati e hanno fatto corsi specialistici come lo IED. (TO34)

### 3. Mercato sviluppo prospettive

#### 3.1. Un mercato potenzialmente in crescita

Tutte le imprese intervistate partecipano a un mercato in forte crescita: quello di applicativi per iPhone, creazioni di nuovi siti, marketing multimediale, social network, raccolta e vendita di informazioni accurate sul mercato, profilazione degli utenti. Sono, in particolare, le medie e piccole imprese quelle che devono incrementare la loro presenza in rete e possono trarre i benefici

maggiori dal digitale<sup>15</sup>. Una ricerca condotta dallo IULM sulla presenza, familiarità e livello di attività nei social network di un campione significativo di imprese italiane mette in evidenza lo scarto esistente fra le PMI e le grandi nell'uso del web e anche la loro lenta evoluzione. Dal confronto fra il 2011 e il 2013 fra PMI e grandi imprese sull'uso di almeno un social media risulta che le prime sono cresciute del 7,5% arrivando a essere la metà del campione analizzato, le grandi del 24% coprendo più dell'80% delle aziende coinvolte<sup>16</sup>. Anche i dati descritti nel capitolo 1 evidenziano una situazione del Piemonte ancora arretrata nell'uso delle ICT e di Internet da parte delle imprese e sottolineano la distanza rispetto agli obiettivi da raggiungere nel 2015 in accordo con le indicazioni dell'Agenda digitale Europea. È, inoltre, da tenere presente la correlazione positiva fra utilizzo della rete per le PMI e internazionalizzazione e esportazione<sup>17</sup>. Infatti, esiste un ampio mercato per servizi web 2.0 che combinano buona qualità e costi contenuti.

Alcuni studiosi di imprese 2.0 si sono posti il problema se i trend positivi registrati, soprattutto negli Stati Uniti, continueranno e se le start-up e le PMI fornitrici di servizi web riusciranno a reggere la sfida delle grandi multinazionali del settore<sup>18</sup>. La risposta positiva si basa sul vantaggio competitivo nel rapporto qualità-prezzi che offrono i servizi delle PMI. Peraltro, le imprese da noi intervistate rispondono a questi criteri in quanto sviluppano idee e buoni prodotti a basso prezzo. Esse operano prevalentemente su commesse private secondo un modello di business B2B: offrono servizi a grandi e piccole imprese e, solo in pochi casi, a istituzioni pubbliche o a organizzazioni non profit. Si rivolgono a un mercato locale, nazionale e internazionale, privato e misto all'interno del quale indirizzano le proprie strategie sulla base non solo dell'opzione desiderata, ma di quella possibile e idonea per ottenere il successo.

Noi lavoriamo per i grossi brand che hanno necessità di veicolare il proprio marchio. Le piccole aziende, per l'esperienza che ho avuto io, non riconoscono il valore di queste attività. Soprattutto quelle che hanno un amministratore delegato che sa che cos'è l'iPhone, ma non cos'è Twitter. Del web hanno un'idea vaga, di massa, conoscono Facebook, ma non sanno come possono utilizzarlo per la loro azienda. Non hanno una visione che consente loro di capire l'importanza del web per il loro brand. Tutto dipende dalle persone che sono a capo di piccole aziende che fanno servizi, che capiscano che devono investire non solo soldi, ma metterci anche innovazione. Molte cose nascono anche perché pinco pallino nel sud della California ha una nuova idea. (TO34)

<sup>15</sup> Fra i benefici si ricordano le possibilità di disintermediazione, la apertura di nuovi canali di vendita, l'internazionalizzazione, costi inferiori di comunicazione rispetto ad altre forme tradizionale, valorizzazione delle community spesso già esistenti off-line, promozione delle specificità nelle lavorazioni e nel servizio, diffusione della loro storia e tradizione attraverso lo storytelling digitale.

<sup>16</sup> Il sito Osservatorio Social Media, il SocialMediaAbility delle Aziende Italiane si trova all'indirizzo: <http://www.osservatoriosocialmedia.com/>.

<sup>17</sup> La ricerca è stata commissionata da Google alla società Doxa Digital. cfr. <http://www.doxa.it/news/internet-export-il-ruolo-del-digital-nell'internazionalizzazione-delle-pmi-italiane/>.

<sup>18</sup> <http://www.zdnet.com/blog/hinchcliffe/will-social-software-startups-collapse-into-the-orbit-of-the-big-vendors/2137>.

Un altro:

[...] con i clienti c'è una relazione di fiducia e condivisione di conoscenza che si configura anche come un successo commerciale. I clienti sono piccole e grandi imprese, ma le più sicure in termini di pagamento appaiono le prime. (TO16)

Noi lavoriamo principalmente per l'estero: gli Stati Uniti, il Canada, l'Inghilterra, la Svizzera. La nostra ditta ha scalzato Yahoo! nel 2001 quando c'era da rifare il sito web per i mondiali di calcio di Fifa. Da lì c'è stata un'escalation perché abbiamo fatto dei bei lavori e il lavoro per fortuna non manca. (TO13)

Il lavoro arriva per il 60% dal mercato statunitense, il resto dall'Europa, Australia e Asia. Questi dati sono simili a quelli della maggior parte dei contributori di iStockphoto. Noi localmente abbiamo pochissimo mercato. Abbiamo fatto qualche lavoro ad esempio per i Centri Servizi di Volontariato, ma sono tutti lavori che derivano dal fatto che qualcuno di noi conosce fisicamente persone che lavorano in queste realtà. Tutti quelli che lavorano con il microstocking lavorano con un mercato globale, perché il canale di vendita è Internet. (TO48)

L'applicativo è solo in inglese per dare un taglio internazionale e non saranno fatte versioni italiane. In Italia infatti le percentuali di utilizzo dell'iPhone non sono molto alte, per questo l'idea è di portarle su altre piattaforme. A novembre andrà on-line l'applicazione web. Poi si farà un'applicazione di information infographic. (TO21)

Innanzitutto noi siamo orgogliosi di essere nati e formati a Torino. All'inizio W. aveva come simbolo base della mappa la Mole, adesso invece c'è Central Park. Il nostro sponsor vuole promuovere i prodotti italiani, ma su un mercato nazionale e internazionale. (TO47)

Un'impresa di media dimensione spiega, invece, le ragioni di convenienza che la spingono a operare in un mercato locale.

Vendiamo progettazione e consulenza, poi, nel limite del possibile, quando la progettazione del servizio web è sposata dal cliente, le agenzie che fanno capo a S. sviluppano le specifiche attività che sono state progettate in modo integrato. Alcune competenze sono internazionalizzabili, altre no. Le competenze di web design possono essere internazionalizzabili. La visibilità on-line e il marketing sulla rete va fatto nazionalmente. O ti doti di risorse madrelingua di altri Paesi che conoscano quali sono i social prevalenti in altre nazioni, altrimenti devono essere eseguiti nel contesto nazionale. Non siamo neanche strutturati per poter gestire progetti internazionali proprio per la rete commerciale. I nostri competitor a livello internazionale hanno budget molto superiori, soprattutto in marketing. Hanno budget di 12 milioni all'anno, mentre noi spendiamo 350mila euro. Quindi è difficile competere in questo mercato. Bisogna trovare le condizioni giuste, riuscire a anticipare i tempi, capire quali sono le tendenze della rete e poi adattarle al contesto italiano. Non si può copiare un sito e pensare che vada bene in Italia. Ci rivolgiamo a clienti come ad esempio Vodafone, San Paolo, studiando per loro le strategie promozionali, cosa deve essere fatto, come, quali canali utilizzare, quali sono gli indicatori che ci fanno capire se stiamo andando bene o male. (TO34)

Noi siamo una start-up che ha più di un'idea. Di solito una start-up inizia come idea. Noi invece abbiamo sviluppato il nostro applicativo con le nostre forze, ed è ovvio che il ritmo sia stato molto più lento, perché se avessimo avuto dei soldi sei mesi fa, il sito, Android, l'avremmo fatto in parallelo. Adesso saremmo pronti per il business, quindi per entrare nel mercato. Invece saremo pronti tra 1 anno, 1 anno e mezzo, se continuiamo così [ed è stato veramente così, *N.d.R.*]. L'idea di cercare un finanziamento è di cominciare a strutturarci, avere un ufficio, avere delle persone che lavorano per noi, banalmente iniziare a contattare dei clienti, fare capire come fare il report. Chiedere anche ai clienti che tipo di report piacerebbe avere. Iniziare a testare il mercato. Quali sono le aziende che possono interessarci. Ad esempio Urban Outfitters, che si occupano di abbigliamento e di prodotti per la casa. Potremmo fare delle partnership con loro. A loro potrebbero interessare delle informazioni più accurate sul mercato del Giappone, perché vogliono aprire dei negozi lì. Quindi cambia completamente la direzione in cui muoversi. Noi dovremo fare community in Giappone. Questo in linea di massima quello che si pensa di fare. (TO21)

Il nostro Uptu è l'unico progetto che mira a soddisfare tutte le esigenze di partecipazione dell'utente e a diventare il network di riferimento internazionale in tale ambito. Va oltre i progetti creati dalle istituzioni che, spesso, una volta terminati i finanziamenti muoiono perché non hanno possibilità di autofinanziarsi. Va oltre anche ai progetti locali, legati a piccole porzioni di territorio, particolari città (es. New York): i cittadini che utilizzano Uptu lo potranno utilizzare ovunque, senza dover scaricare diverse app per diverse città che si trovano a vivere. Uptu, anche prima della strategia di internazionalizzazione, è già infatti disponibile in tutto il mondo. (TO6)

Infatti sta raccogliendo adesioni da alcune organizzazioni, che si muovono nell'ottica di dare una maggiore visibilità alle notizie del territorio, collaborando con i cittadini che desiderano occuparsi della sostenibilità ambientale ed economica, di un corretto rapporto tra l'uomo e l'ambiente in cui vive, della sicurezza e miglioramento nella gestione del territorio.

L'opportunità di un mercato locale, nazionale, internazionale, privato, pubblico o misto risulta indipendente dalle dimensioni, ma è correlata al tipo di prodotto offerto, a relazioni orientate al *crowdsourcing* con comunità internazionali che operano su idee e prodotti simili o da relazioni con grandi imprese con un mercato internazionale. Un mercato locale ristretto in un contesto dove non si disponga di una rete di sostegno da parte di istituzioni, imprese, grossi clienti che fanno da catalizzatori e sono insieme risorsa e volano per la espansione, non garantisce lo sviluppo, ma neppure la sopravvivenza dell'attività.

Va detto che l'incremento delle attività di queste imprese non implica necessariamente un aumento significativo della dimensione occupazionale interna. Come si è visto nei paragrafi precedenti, spesso, si ricorre a collaborazioni esterne con altre piccole e medie imprese o anche con singoli professionisti. Esiste, comunque, una grande opportunità offerta da un mercato di nuove professioni e nuove attività, soprattutto nel campo del *data web*, che può innescare un circolo virtuoso per lo sviluppo territoriale, in particolare in una regione come il Piemonte che dispone di un tessuto formato da alcune

multinazionali di dimensione consistente, da tante piccole e medie imprese con prospettive nel mercato internazionale e soprattutto da tanti innovatori professionisti.

### 3.2. Fare innovazione: un percorso in salita

Quali sono le condizioni per fare incontrare domanda e offerta? Perché questo patrimonio di innovazione e professionalità non riesce o trova difficoltà ad espandersi?

I nostri intervistati raccontano storie di difficoltà di finanziamenti vuoi per la scarsità di investitori, vuoi per la indifferenza del sistema bancario, vuoi per la scarsa considerazione e comprensione di progetti troppo innovativi e troppo specifici da parte degli enti pubblici, di ostacoli dovuti a regole burocratiche rigide, lacci e laccioli, miopia verso una cultura della innovazione, che impediscono la crescita di una imprenditoria giovane, dinamica e poco costosa e dove il rapporto rischi, che pure ci sono, e benefici è positivo.

In Italia innovare non è facile perché manca la cultura dell'innovazione. Mancando una cultura diffusa dell'innovazione l'innovazione è portata avanti dalle microimprese. (TO21)

In Italia fare innovazione è molto, molto difficile. Perché sei da solo contro tutti. Ti manca quello che serve. Cioè il macrosistema. (TO7)

Si può produrre innovazione tecnologica in Italia, non la si può vendere in Italia. La cosa migliore che si può fare adesso: pensa in Italia, sviluppa in Italia (anche se crescendo di volumi si può anche non produrre in Italia, perché produrre in Italia costa tantissimo) e vendi all'estero... Le micro-imprese hanno molta più innovazione di un centro di ricerca. (TO13)

Non c'è facilità per fare impresa. Che invece c'è in altri Paesi. In Italia se uno vuole cominciare da zero e ha necessità di acquistare materiale la mancanza di finanziamenti è basilare. Le cose sono due: o le banche o tenti di presentare un progetto, ad esempio all'incubatore di imprese. Però lì sono molto particolari i progetti. Sono molto orientati alla tecnologia. Se io voglio diventare un grafico non lo posso portare dall'incubatore di imprese. (TO15)

La rapidità dello sviluppo tecnologico comunque è un plus per chi ci lavora perché dà delle opportunità continue. I cambiamenti sono spesso non solo veloci ma repentini. A volte si sconvolge completamente il modo di lavorare, il contesto concreto delle cose. Mentre con l'esperienza di iCoolhunt un mondo nuovo ci si è aperto che è quello di avere un'idea innovativa, in qualsiasi campo poi, perché ci siamo confrontati con tante start-up ed è un'esperienza abbastanza comune, ci hanno svelato un mondo. In Italia è molto difficile per chi ha un'idea, anche se innovativa nel campo della tecnologia, uscirne fuori, quindi fare lo step successivo, dall'idea diventare start-up e dalla start-up diventare impresa, e quindi creare valore per il proprio Paese, è un percorso veramente complicato. (TO21)

Qui in Italia possono anche nascere delle buone idee, ma ci sono meno opportunità di portare avanti progetti. Idee anche semplici richiedono un grosso sforzo

economico per creare le infrastrutture che ci sono dietro. Reti, computer... quello che manca però non è un'infrastruttura ma qualcuno che investa. Facebook nasce perché qualcuno ci ha messo 300mila dollari. So che ci sono delle opportunità, gli incubatori delle imprese, che possono permettere alle piccole idee di diventare grandi. Poi c'è il Telecom Italian Lab. Una grossa azienda come Telecom spero abbia la lungimiranza di finanziare progetti che possono diventare i nuovi Google. (TO16)

La commercialista riteneva che eravamo fuori dagli studi di settore. Questi maledetti studi di settore. Che se non rientri hai quasi obbligatorio il controllo della finanza. Nel 2009 sono diminuiti i lavori. Ho cercato su Google per finanziamenti all'imprenditoria giovanile. Non c'è un modo chiaro per i giovani. C'è molta confusione su che cosa una persona può fare per mettersi in tasca i primi soldi per avviarsi. Ad esempio noi siamo andati a informarci all'ASCOT (associazione commercianti), ma è stato difficile. Anche perché noi non siamo riconosciuti come categoria. Siamo liberi professionisti. All'inizio eravamo inseriti nella categoria Commercio e industria, poi come artigiani, (TO7)

racconta l'intervistato che ha chiuso l'attività.

Non abbiamo avuto nessun finanziamento. Per B. in fase di start-up siamo andati a chiedere finanziamenti a PiemonTech, ma ci hanno guardato come dei matti. Non c'è né competenza né volontà di investire a rischio di impresa. Non esiste in Italia, eccetto alcuni *business angels*, la volontà e la capacità di scommettere su realtà imprenditoriali basate su idee intelligenti che per essere sviluppate hanno bisogno di finanziamenti. (TO34)

Occorrerebbe che le istituzioni si impegnassero concretamente, non dando solamente un supporto politico, ma andando a misurare il raggiungimento degli obiettivi delle loro azioni di supporto alle aziende. (TO6)

In Piemonte non mancano i *business angels*, imprenditori curiosi, attenti alla innovazione e alle possibilità di sviluppo del loro territorio e della loro cultura. Sono dotati di un buon patrimonio economico, di conoscenze e relazioni. Sono, quindi, in grado di fornire all'impresa, sia in fase di start-up, sia in fase di sviluppo, supporto economico, preziosi consigli gestionali, conoscenze tecnico-operative e anche una rete di relazioni nel mondo degli affari.

Ci sono situazioni fortunate, come abbiamo visto, dove le attività hanno trovato immediatamente l'interesse e si è stabilita con il *business angel* un buon rapporto informale basato sulla fiducia.

Per altre, invece, è arrivato dopo alcuni anni l'incontro con i *business angels*, grazie allo sforzo di alcune istituzioni quali l'IP3, PiemonTech, Top IX, l'incubatore della Università di Torino e del Piemonte Orientale.

In questa fase di incubazione la multinazionale per cui lavoriamo funge anche da supporto commerciale offrendo ai clienti che necessitano di particolari esigenze di natura cartografica, le competenze e l'esperienza della nostra attività. Tra le collaborazioni mediate da questa ci sono anche attività per aziende del calibro di Garmin e di Google. In altre occasioni (es: accordo con la Provincia di Asti) il ruolo della nostra impresa si caratterizza maggiormente come azienda di raccordo

(ma anche attuativa) di attività in cui si coinvolgono altre imprese, ad esempio nel sistema ICT. (NO5)

Noi abbiamo fatto una presentazione a un imprenditore, che ha fondato la parte Media di una grossa agenzia di pubblicità e molte altre importanti imprese nel settore ICT. Lui si è appassionato al progetto e ha cominciato a prendere accordi con alcune aziende, tra cui la Fiat e la Ferrero. Poi ci ha chiesto di acquistare il 5% delle quote. (TO47)

Il nostro progetto in generale sta avendo molto successo perché alla gente piace. Noi stiamo parlando con questi fondi, uno italiano, di Torino, che è PiemonTech, che ha una parte di partecipazione pubblica, quindi sono praticamente legati anche a degli *angels*, persone che vogliono investire in tecnologia e fanno riferimento a questa struttura che gestisce i loro soldi. Però in realtà PiemonTech deve fare innovazione sul territorio. Infatti se dovesse concludersi questo deal con loro noi avremmo quasi l'obbligo di fare la società a Torino, perché quello su cui loro scommettono non è tanto come uno fa un *venture capital* normale, perché fra 5 anni possa fare guadagnare di più. Loro scommettono sul fatto che tu sei un'impresa che può dare valore al territorio. Valore non soltanto perché sei nata a Torino, ma perché inizi ad assumere persone e a far girare l'economia nel territorio. (TO21)

Il rapporto con le istituzioni piemontesi è sostanzialmente positivo anche se si lamenta la loro lentezza rispetto alla velocità dei cambiamenti. Se ne riconosce, comunque, l'impegno svolto in questi anni in particolare da parte di alcune di essi per aiutarli a uscire all'esterno, a promuovere la propria attività e a superare il senso descritto di solitudine nel loro sforzo imprenditoriale, anche se si è parte e si gode di un supporto e dell'euforia di community internazionali.

Le istituzioni hanno dei tempi che non sono compatibili con le innovazioni. In realtà nemmeno le business plan competition hanno la capacità di reggere la velocità di crescita di una start-up: una start-up nel giro di 2 mesi può passare da 10mila a 800mila euro di fatturato. (TO34)

La Provincia si può escluderla, perché non ha nessuna possibilità di riferimento. La Regione invece è molto più interessante, anche del Comune. In realtà indirettamente la utilizziamo molto, perché Top-IX è un consorzio piemontese, il CSP e l'Incubatore anche; però tutta la parte di relazioni con la Regione dovrei farla io, in particolare con l'area sport. Dovrei curarla io, ma fino a oggi non ho avuto tempo, perché ho dovuto curare quella con i *venture capitals*. (TO48)

Abbiamo usufruito di tantissime opportunità a costo zero. Se non ci fosse stato Top-IX non avremmo raggiunto questi obiettivi. Però questi strumenti che sono a disposizione sono lenti tre volte tanto quello che necessiterebbe una start-up. È una questione generazionale, perché tutti quelli che non sono nati col web 2.0 fanno fatica ad abituarsi alla velocità necessaria. Questo gap è incolmabile. (TO16)

L'impegno effettivo a livello locale è enorme. E il Piemonte assieme alla Lombardia sono avanti nel settore della tecnologia. Però il capitale a rischio in Italia non è propriamente a rischio. Ho sentito di fondi che investono in aziende consolidate.

L'idea, se ce l'hai ed è innovativa ha bisogno di essere presa in considerazione come rischio. Se non c'è innovazione, è bloccato. Non puoi investire soltanto sulle cose certe. In Italia non mancano creatività e idee innovative, ciò che manca è una reale capacità di fare rete e di sostenere un progetto come il nostro. (TO21)

Riuscire a costruire e rafforzare una rete, non costituire un ulteriore ente o agenzia di coordinamento, fra istituzioni esistenti, comunità, associazioni e università potrebbe sostenere la nascita e lo sviluppo di queste attività. Racconta un imprenditore che ha avuto un discreto successo nel settore e che insegna anche allo IED (Istituto Europeo del Design):

In Piemonte e a Torino ci sono tantissime piccole realtà nell'ambito web, formate anche da 2 o 3 persone. Al Politecnico e alla scuola di design hanno virato sull'aspetto digitale. C'è tanta offerta qualitativamente valida. Dal punto di vista della domanda e del tessuto atto a fare crescere queste attività non c'è invece particolare predisposizione. Ci sono tante persone che si lanciano, che si buttano, con alterne fortune, però non c'è una predisposizione per la crescita di queste competenze. Anche perché le aziende sono piccole. Quindi non c'è neanche una richiesta sul web particolarmente spinta. Le società non hanno tanta disponibilità economica ma neanche tanta propensione. Non è particolarmente fertile come tessuto sociale il Piemonte. Non ha tanto di meglio di altre regioni. L'unica cosa è che ha tanti piccoli operatori validi, che però sono nati in modo spontaneo, non strutturato dal contesto istituzionali, o dagli atenei. (TO34)

Anche gli Atenei potrebbero giocare la loro parte puntando su una formazione meno astratta e più professionalizzante.

A livello di preparazione non è cambiato molto da quando mi sono laureato io più di dieci anni fa. Non c'è attitudine alla pratica, all'università. Se vai allo IED e sei bravo a utilizzare i software ma non sei in grado di gestire un progetto e non lo sperimenti sul campo, hai tante competenze teoriche e pratiche ma poi fai fatica a ottimizzarle in un progetto.

Non c'è abitudine al lavoro pratico. Non vengono fatti progetti, non sono testati. Si studiano libri di marketing ma poi non vengono fatti piani di marketing concreti. Così come la gestione di progetti web, da dove si parte, cosa bisogna valutare, [...] poca pratica. E ancora oggi tendenzialmente è così per le materie legate al marketing e alla comunicazione.

Per le figure più tecniche come il programmatore o il web design c'è invece troppa specifica formazione softwareistica e poca visione dei reali obiettivi dei progetti. Quindi la poca abitudine a utilizzare i nuovi device, capire come funzionano.

E continua:

Nelle istituzioni manca la costanza. Spesso si fanno belle facendo iniziative per l'imprenditoria e Internet. Si fanno convegni, workshop ma poi non c'è un impegno costante. Mentre deve esserci un utilizzo costante dei social network. Le istituzioni fanno azioni sporadiche di facciata per lavarsi la coscienza e pensare di dare una mano alle aziende. Ma poi finiscono lì. Non c'è un piano, un progetto reiterato. Sarebbe necessario fare un marketplace di domanda o offerta mettendo assieme aziende però costantemente alimentato. Si può fare sensibilizzazione ma poi se non hai un progetto di medio e lungo termine, si bombardano le persone di

informazioni, escono frastornati ma il giorno dopo in azienda tornano a pensare ai loro problemi. Bisogna fare progetti, non workshop. (TO34)

#### 4. *Innescare un circolo virtuoso fra tecnologia e innovazione*

Molte sono le affinità fra gli imprenditori che sviluppano software open source e quelli che offrono servizi e creano applicativi web 2.0. D'altra parte, come è noto, il web 2.0 è una piattaforma open source e dell'open source ne condivide le caratteristiche di apertura, scambio *peer to peer* fra produttori e utilizzatori, condivisione e dinamicità, finalizzata a una modalità di produzione collaborativa. Quest'ultima, che nasce dalla intersezione fra il web 2.0, gli *user-generated contents* e i social network, si è estesa dal modello iniziale dell'open source alle numerose attività web 2.0. Nella letteratura il concetto di *produssage*, cioè «una collaborativa e continua costruzione e espansione di contenuti per perseguire miglioramenti futuri» (Bruns, 2008) è utilizzato per descrivere questo fenomeno.

Inoltre, quasi tutti gli imprenditori web 2.0 si collocano nei tipi ideali di *follower* e *user*:

Noi siamo sempre stati sul mondo open source, cinicamente in primis per ragioni economiche. Meglio usare strumenti rilasciati da altri piuttosto che spendere in licenze. Poi la performance del mondo open è maggiore perché è costantemente migliorata dagli sviluppatori di tutto il mondo. Mentre un software commerciale viene testato solo internamente. (TO34)

Esistono fra gli appartenenti ai due gruppi descritti rapporti di collaborazione nel lavoro, di scambio di conoscenze e informazioni. Inoltre, anche gli imprenditori open source, come si è visto, integrano le loro attività di sviluppatori con l'offerta di servizi 2.0. A differenza degli *enjoyers* che, per la loro storia mantengono ancora un orientamento etico, gli imprenditori web 2.0 hanno un orientamento più pragmatico ove prevale l'interesse professionale e materiale. Forme di scambio e di peer production costituiscono, infatti, una linfa vitale per alimentare le loro conoscenze professionali e permettere alle loro attività di migliorare e crescere. Per tutti la rete è uno strumento di autoformazione, indispensabile per le acquisizioni delle risorse, delle competenze e delle informazioni, per accedere e partecipare a progetti e finanziamenti internazionali. In queste organizzazioni aperte all'apprendimento continuo, con una gerarchia flessibile le donne sono poche.

Noi siamo una caserma. Perché fondamentalmente noi facciamo due cose: vendere, cioè business development, e scrivere software. A scrivere software sono ingegneri. E a ingegneria sono il 90% uomini. Vendere è un'altra cosa tipica da uomo. Soprattutto il fatto di top business development [...] Stiamo inserendo adesso qualcuna in ruoli fondamentali per l'ampliamento del social media marketing. È molto più un fatto di relazioni, di cura. Il social media marketing è una cosa che devi curare e fare crescere nel tempo. Devi essere molto attenta ai dettagli e meno alla singola telefonata [...] quello che vediamo è che è molto più popolato da donne il bacino da

cui pescare, e quello è un lavoro dove in effetti la cura per il dettaglio, il *savoir-faire* nella costruzione delle relazioni, perché alla fine il social media marketing è basato sulla costruzione delle relazioni, è una cosa che dà. In prospettiva però, per quanto attiene la parte di commercializzazione, social media marketing (popolarmente i social network per allargare il mercato) e tutta la vendita, penso che ampliare la componente femminile potrebbe essere utile strategia. (TO16)

In altri casi si utilizzano le competenze tecniche della impresa madre e si crea un team nello spin-off composto di cinque donne specializzate in comunicazione per la parte di social marketing e public relation.

Si evidenzia in settori fortemente dinamici sul piano economico e occupazionale, quali quelli qui indagati, una distinzione fra competenze hard attribuite agli uomini e competenze relazionali di attenzione e di public relation attribuite alle donne<sup>19</sup>.

La ragione principale è il titolo di studio e la qualità della formazione tecnico scientifica. E sappiamo che la componente femminile, nonostante sia in aumento è ancora minoritaria nelle facoltà scientifiche. Ma nella crescita di queste attività la competenza deriva anche da una forte motivazione e passione per le innovazioni e le invenzioni tecnologiche, per il costruire software, hardware e applicativi, che ha origine in un lungo percorso formativo personale e professionale<sup>20</sup>. Gli studi antropologici ci ricordano che nelle società antiche la divisione del lavoro fra cacciatori e raccoglitori ha sedimentato nel tempo una divisione sessuale del lavoro. Occorre, quindi, per evitare che la cosiddetta terza rivoluzione industriale sia foriera di ulteriori discriminazioni nei confronti della forza lavoro femminile. ripensare i modelli educativi, riformulare le modalità di apprendimento delle tecnologie e andare oltre la seppur importante e basilare alfabetizzazione informatica (Moruzzi, 1979).

Le attività descritte sono emblematiche della diffusione di una nuova cultura imprenditoriale nutrita dal desiderio di sperimentare concretamente i prodotti delle proprie invenzioni, di diffonderli e commercializzarli, di valutarne praticamente la utilità. Sono il sintomo di un fiorire di molte attività innovative, che dal campo dell'informatica e dell'elettronica si estendono alla robotica e alle biotecnologie, con una crescente esplosione di nuovi prodotti e servizi.

<sup>19</sup> Sono caratteristiche che li accomunano agli imprenditori innovativi del mondo informatico della Silicon Valley. A differenza di quanto sostiene Sergio Bologna non si riscontra nelle loro modalità di lavoro una tendenza alla femminilizzazione. Non lavorano in un ambiente privato, le competenze relazionali si accompagnano a competenze hard e la produzione di beni immateriali e la messa in gioco di energie nervose e intellettuali sono caratteri propri dell'economia della conoscenza. Cfr. Bologna, 2007.

<sup>20</sup> Questo porta a riflettere sulle modalità di insegnamento dell'informatica nel sistema educativo. Molti studi pedagogici hanno suggerito che nelle scuole siano insegnati i concetti che aiutano a capire i principi e il funzionamento dei sistemi, piuttosto che pure ricette sull'ultima versione del software. Questo obiettivo è maggiormente realizzabile in una situazione di pluralismo tecnologico che abitua gli studenti e i docenti alla conoscenza delle diverse tipologie delle tecnologie. È dimostrato come chi si appropria più facilmente di una tecnologia abbia anche maggiori capacità di riprodurla e adattarla.

Come favorire la nascita, lo sviluppo e il consolidarsi di queste attività innovative? Le interviste ci offrono alcuni suggerimenti che, nel loro complesso, dovrebbero essere integrati in un sistema di policies.

## 1. Finanziamento: il reperimento delle risorse economiche implica diverse opzioni

Per la valorizzazione delle idee occorrerebbero forme di credito indirizzato verso i giovani talenti e una maggiore disponibilità delle istituzioni bancarie nell'erogare prestiti per le imprese che innovano. Oltre a una maggiore facilità di accesso al credito andrebbe anche riconsiderato il ruolo delle banche nel sostegno e nella promozione del territorio. Da un modello di erogazione del credito bancario prevalentemente speculativo, come è stato negli ultimi anni, si dovrebbe individuare una forma di intervento che sostenga l'attività della impresa in quanto parte di un investimento per lo sviluppo del contesto locale.

Molto importante, come d'altra parte è confermato da molti esempi internazionali e da alcuni casi sopra descritti, il ruolo dei *business angels* o imprenditori di rischio, una modalità di finanziamento che riguarda soprattutto le start-up. Essa incomincia timidamente a diffondersi, sia attraverso l'intervento di imprese medio grandi, sia attraverso la costituzioni di fondi *ad hoc* a capitale misto banche, imprese e pubbliche istituzioni.

Una ulteriore modalità ancora in nuce potrebbe essere il *crowdfunding*. Non ottiene tuttavia un riscontro del tutto favorevole da parte dei nostri intervistati in quanto i risultati dell'attività di una start-up o di un progetto innovativo necessitano di tempi lunghi di valutazione. È un modello più adatto per situazioni *one shot* come la promozione di un video o di un evento.

## 2. Supporto alla internazionalizzazione delle imprese

La funzione di aiuto e di guida per concorrere ai grandi progetti europei o le meritorie iniziative di sostegno e diffusione dei progetti innovativi come ad esempio quelle promosse da Regioni e Camere di Commercio dovrebbero essere integrate da azioni che supportino le imprese dalla fase di marketing fino alla implementazione e concretizzazione del progetto. Si tratta di imprese di piccole dimensioni che non hanno risorse proprie per poter, una volta introdotte in un circuito internazionale, costruire autonomamente una rete che sostenga le loro attività e le introduca nel nuovo sistema economico locale. Sarebbe, quindi, necessaria un'agenzia di promozione, dotata di buone conoscenze del contesto territoriale e delle opportunità esistenti per la azienda italiana, che svolgesse una azione continuativa per fare incontrare domanda e offerta<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> «Quello che è mancato in Think Up ([http://www.to.camcom.it/Page/t01/view\\_html?idp=10236](http://www.to.camcom.it/Page/t01/view_html?idp=10236)), sostiene un imprenditore open source, è il fatto di avere nel Paese verso il quale cercano di collocarti, degli interlocutori accreditati. Non serve numero di telefono e mail del responsabile acquisti di un'azienda della Repubblica Ceca, o della Romania. Ci serve un ente o un consulente, una società che duri nel tempo. Un'azienda che va lì a presentare un prodotto non è credibile se nel territorio non c'è qualcuno che dopo tre mesi fa attività di follow up. Vai

### 3. Un modello sistemico di cooperazione fra le imprese

Si dovrebbero ulteriormente implementare meccanismi di coordinamento tra diverse imprese del settore ICT, per favorire un modello di cooperazione intrinseca o autoregolata, attraverso la quale le imprese possano operare in modo continuativo e coordinato in progetti finalizzati di rilievo sul territorio. Il settore ICT costituisce un comparto particolare dove non è semplice individuare, a differenza di altri settori, una filiera con dei compiti molto precisi. Inoltre, a parte alcune eccezioni, le imprese sono di piccole dimensioni con competenze e mercati omogenei. Nella maggior parte dei casi ciascuno tende a competere per ampliare il proprio mercato di clienti. Inoltre, i progetti cooperativi, qualora non siano diretti verso un preciso e definito obiettivo, si esauriscono senza innescare un circolo virtuoso favorevole sia per le singole imprese, sia per il sistema territoriale. Le stesse imprese open source, come si è visto nel capitolo precedente, mentre hanno un costante rapporto di scambio collaborativo con le comunità open source, non sempre riescono a livello territoriale nei rapporti con altre imprese ICT ad avviare quel rapporto di cooperazione e competizione che alimenterebbe un processo dinamico e propulsivo per una economia della innovazione. La creazione di rapporti tendenzialmente stabili e duraturi, basati sulla *coopetition*, potrebbe rendere più trasparenti e anche prevedibili le relazioni, le comunicazioni e gli scambi comuni per produrre e ottenere risorse. L'attività di *networking*, basata sulla duplice valenza competizione cooperazione, potrebbe, infatti, essere considerata come un modo di superare alcune debolezze strutturali legate a un comparto frammentato e caratterizzato da imprese di piccole dimensioni (Saxenian, 1996).

### 4. Sviluppo del mercato digitale

La pubblica amministrazione potrebbe giocare un ruolo importante, attivando una domanda e surrogando o integrandosi con il settore privato. Un modo consisterebbe nel favorire il complesso progetto di migrazione verso il software libero con beneficio per i rivenditori, che guadagnano sui servizi e non sui pochi punti concessi dalla vendita dei prodotti *branded*<sup>22</sup>. Ci sarebbe anche un risparmio sui costi di licenze e di aggiornamento, con la conseguente possibilità di trasformare la spesa per l'acquisto delle licenze in investimenti a livello locale per servizi di formazione e supporto e per altre attività legate alla gestione e al potenziamento dell'infrastruttura ICT. Si verrebbe ad ampliare il mercato per le aziende ICT, innescando, così, una competizione sulla qualità che potrebbe incrementare la crescita di processi innovativi.

### 5. Miglioramento della infrastruttura tecnologica

Una seconda modalità per sostenere le imprese riguarda il potenziamento della infrastruttura tecnologica. La quantità e qualità della banda disponibile

qualche giorno a Praga, hai una lista di incontri, però poi è difficile per un'azienda delle nostre dimensioni, se non c'è un interlocutore stabile» (TO35).

<sup>22</sup> Si veda il Codice amministrazione digitale.

e una diffusione omogenea sul territorio è ritenuta indispensabile, sia per le attività interne (organizzazione, programmazione, progettazione) sia per quelle esterne (rapporti con la clientela, con altre imprese o istituzioni, con le comunità internazionali) e per ulteriori sviluppi. Occorrerebbe, pertanto, potenziare ulteriormente il progetto di infrastrutturazione tecnologica per coprire tutte le aree. Il che comporta anche rafforzare l'impegno da parte degli attori istituzionali e politici a integrare l'investimento dei provider nel diffondere la banda larga e a stimolare una assunzione di responsabilità del fornitore di connettività, che renda trasparente il rapporto costi e benefici per i cittadini e le imprese. Si allargherebbe, così, ulteriormente il mercato per la costruzione infrastrutture e servizi.

## 6. Formazione

Un buon progetto di infrastrutturazione tecnologica contribuirebbe indubbiamente a migliorare il divario infrastrutturale, ma per superare il divario digitale dovrebbe essere accompagnato da un processo di formazione che veda coinvolti in una collaborazione dal basso imprese, cittadini, istituzioni culturali, associazioni, pubbliche amministrazioni e forze politiche.

Infrastrutture tecnologiche efficienti ed efficaci, istruzione, sostegno alla domanda, orientamento verso un modello cooperativo sembrano essere le condizioni per riuscire ad afferrare le opportunità che gli scenari futuri delle tecnologie ci offrono per la crescita di attività innovative che avrebbero un impatto positivo sulla occupazione e sullo sviluppo territoriale<sup>23</sup>.

Si aprono per le imprese analizzate in questo capitolo, ma in generale per tutto il comparto del software e del web 2.0, estesi campi di applicazione nell'ambito degli open data, del *data web*, dell'Internet delle cose, della realtà aumentata, dei dispositivi necessari a creare l'infrastruttura tecnologica e sociale di territori e città intelligenti.

<sup>23</sup> Lo scenario prossimo futuro è qui ben esemplificato. «Lo sviluppo tecnologico dalla rivoluzione industriale ad oggi è stato esponenziale. Il computer è stato il risultato di un'innovazione tecnologica precedente, ma è anche strumento di innovazione successiva. È grazie al computer che posso fare dei calcoli veloci per la ricerca, avere accesso a dati che non avevo. Adesso ci sono *dataset* pubblici, legati alle istituzioni» (TO13).

«Il mercato successivo sarà quella della cosiddetta cloud. Adesso i dati sono sulle infrastrutture fisiche delle nostre macchine. Però, sempre di più i diversi device (telefono, computer, televisione) consentono di avere più punti di accesso all'informazione. Quindi la prossima rivoluzione sarà la cloud. Entrerà a fare parte di media digitali. I nostri dati e i servizi saranno accessibili non solo più attraverso il computer ma saranno accessibili tramite altri dispositivi in rete indipendentemente da dove ci si trova. Basta utilizzare username e password e si potrà accedere da dispositivi diversi agli stessi dati. Forse potranno anche nascere nuovi dispositivi. Ad esempio un pacemaker che si collega a Internet e manda informazioni all'ospedale, mentre il dottore può inviare la scheda a casa del paziente. Però per far sì che abbiano successo richiedono semplicità per essere usati dagli utenti. Se poi devono rendere anche da un punto di vista economico devono essere studiate, non possono essere improvvisate da persone che fino al giorno prima facevano prodotti finanziari. Sono necessarie professionalità specifiche come l'interaction designer, lo user experience e il software developer» (TO34).