

# INNOV'AZIONE™

IDEE + RETI + BUSINESS

PUBBLICAZIONE A CURA DEL  
POLO TECNOLOGICO  
DI NAVACCHIO

n.012

## LA NUOVA ITALIA

sfide e scenari per il lavoro e l'impresa

## IMPRENDITORI E INVESTITORI

strumenti e strategie per gestire i finanziamenti

### Pier 38

il molo dove approdano le idee

### Marche

l'urgenza di accelerare lo sviluppo

### Brasile

il modello di Navacchio in verde-oro

# Il Polo Tecnologico di Navacchio cresce ancora

Progetto V° Lotto

Forma e contenuto si fondono nella prospettiva dell'innovazione tecnologica e della competitività

- Nel cuore della Toscana
- Moduli base aggregabili senza limite
- Ingresso e servizi autonomi
- Diretta relazione tra gli edifici per stimolare la collaborazione e l'interazione tra le aziende
- Risparmio energetico
- Utilizzo dei materiali eco-compatibili

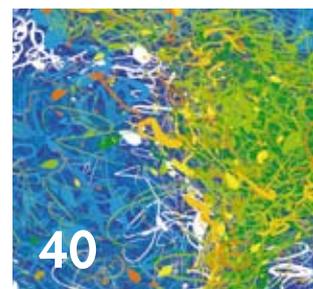
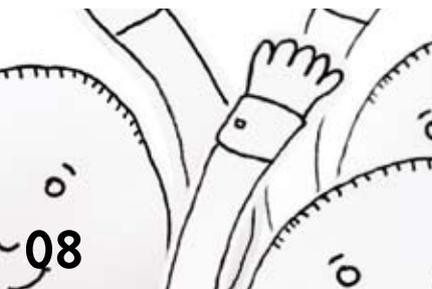
Ufficio vendite: Polo Navacchio SpA  
tel: 050 754130 - [info@polotecnologico.it](mailto:info@polotecnologico.it)  
[www.polotecnologico.it](http://www.polotecnologico.it)



**POLO TECNOLOGICO**

mario cucinella architects

**MC A**



## INNOV'AZIONE

Periodico Bimestrale  
[www.lobbyinnovazione.it](http://www.lobbyinnovazione.it)

### Direttore Responsabile:

Emil Abirascid  
[e.abirascid@lobbyinnovazione.it](mailto:e.abirascid@lobbyinnovazione.it)

### Redazione:

Via Luccio, 15  
Ponte Buggianese (PT)

### Segreteria di redazione:

Gaia Orlandi  
Maria Concetta Ranieri  
[redazione@lobbyinnovazione.it](mailto:redazione@lobbyinnovazione.it)  
[info@lobbyinnovazione.it](mailto:info@lobbyinnovazione.it)

### Hanno collaborato a questo numero:

Daniela Abbondanza, Alberto Di Minin, Luisa Filipponi, Gianandrea Giacoma, Alessandro Giari, Andrea Granelli, Lazy Guy, Francesco Inguscio, Mario Mancini, Francesco Mantegazzini, Gaia Orlandi, Marco Palladino, Marco Rizzone

### Editore:

Polo Tecnologico di Navacchio  
Via Giuntini, 13 - Navacchio (PI)  
Tel. 050 754120 - Fax 050 754140  
[www.polotecnologico.it](http://www.polotecnologico.it)  
Iscrizione: Trib. di Pistoia n.8/2008  
Spedizione in PostaTarget

### Pubblicità:

Tel: 050/754144  
Fax: 050/754140  
[info@lobbyinnovazione.it](mailto:info@lobbyinnovazione.it)

### Progetto grafico/testata ed impaginazione:

StudioCurious, (PI)  
Tel. 050 7916130  
[www.studiocurious.it](http://www.studiocurious.it)

### Stampa e Confezione:

Tipografia Toscana,  
Ponte Buggianese (PT)  
[www.tipografiatoscana.com](http://www.tipografiatoscana.com)

### Realizzazione Sito web

Noze S.r.l., Navacchio (PI)  
Tel. 050 754380 - [www.noze.it](http://www.noze.it)

## EDITORIALE

03 La qualità dell'innovazione

## ANALISI

06 L'Italia innovativa, la ri(e)voluzione Ubuntu

08 Il lavoro? Bisogna inventarselo

10 Innovazione, cultura artigiana e territorio

## FINANZA

14 Imprenditori e investitori, le modalità operative

## SCENARIO

18 Il Pier 38 San Francisco, dove approdano le idee

24 Marche, alla ricerca dell'innovazione perduta

28 Enterprise 2.0, è tempo di andare oltre

32 Il business delle app

## PROGETTI

34 Virtualmente in fiera

36 NanoYou per comunicare scienza e innovazione ai giovani

## PARCHI E INCUBATORI

38 Il processo di pre-incubazione

40 Il Polo Tecnologico di Navacchio conquista il Brasile

## LIBRI

42 Too Lazy to do it, viaggio in 44 idee di business

## CAZZA LA RANDA

44 Il cigno (e l'uomo) nero



Quest'opera è stata rilasciata sotto la licenza Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Condividi allo stesso modo 2.5 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/it/> o spedisci una lettera a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



Ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs.n. 196/2003, informiamo che i dati personali dei destinatari di questa rivista sono conservati nel data base informatico del titolare del trattamento, Polo Navacchio S.p.A., e saranno utilizzati unicamente per l'invio del periodico INNOV'AZIONE. Il trattamento avverrà a cura del personale assegnato all'Ufficio Stampa della Polo Navacchio S.p.A., con l'utilizzo di procedure anche informatizzate, nei modi necessari per perseguire la predetta finalità. I dati non saranno né comunicati né diffusi. Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. cit. gli interessati hanno diritto di accedere ai loro dati personali, di chiederne la rettifica, l'aggiornamento e la cancellazione, se incompleti, erronei o raccolti in violazione della legge, nonché di opporsi al loro trattamento per motivi legittimi, rivolgendo le relative richieste alla Polo Navacchio S.p.A., Via Giuntini 13, 56023 Navacchio (PI). L'elenco aggiornato di tutti i responsabili del trattamento potrà essere richiesto all'Ufficio Stampa.

## MATERIA PRIMA



## MATERIA DOPO



La semplicità dei  
**Sistemi Costruttivi a Secco Knauf**  
vi lascerà di gesso.

Soluzioni avanzate per l'edilizia moderna: soffitti, controsoffitti, pavimenti, pareti interne ed esterne, caratterizzati dal massimo isolamento termo-acustico, prestazioni antisismiche e protezione passiva. Tutto senza acqua, né calce.

# La qualità dell'innovazione

**U**tilizzare la conoscenza, la tecnologia, il 'metodo nuovo' per incrementare e innalzare il livello di produttività, di efficacia e di competitività delle imprese. Incrementare la loro forza, la loro visibilità, la loro presenza sui mercati. È solo questa l'innovazione che vogliamo? Solo un elemento quantitativo? Più occupati, più fatturato, più margini, più ricchezza. O abbiamo in testa anche qualcosa d'altro?

Abbiamo in testa anche le condizioni in cui vivono gli uomini, le donne, i ragazzi, gli anziani. Quelle condizioni che nel loro insieme caratterizzano e consolidano ciò che viene definita 'qualità della vita'.

Un cinese che vive a Pechino e che vede il suo reddito e il suo potere d'acquisto crescere del 10% l'anno è sicuramente soddisfatto degli elementi quantitativi. Ma forse lui, o suo padre, o suo cugino saranno anche un po' preoccupati, solo per fare un esempio, dei tassi a due cifre della crescita dell'inquinamento, del traffico e dello smog.

Saranno un po' preoccupati anche di vedere come un modello di sviluppo solo quantitativo abbia già prodotto nelle aree più sviluppate del mondo danni enormi e a volte anche irreparabili, per poter incrementare, oltre un certo livello, la qualità della vita delle persone.



Foto: Alessandro Puccinelli

**Alessandro Giari**

presidente Apsti e  
presidente Polo Tecnologico di Navacchio

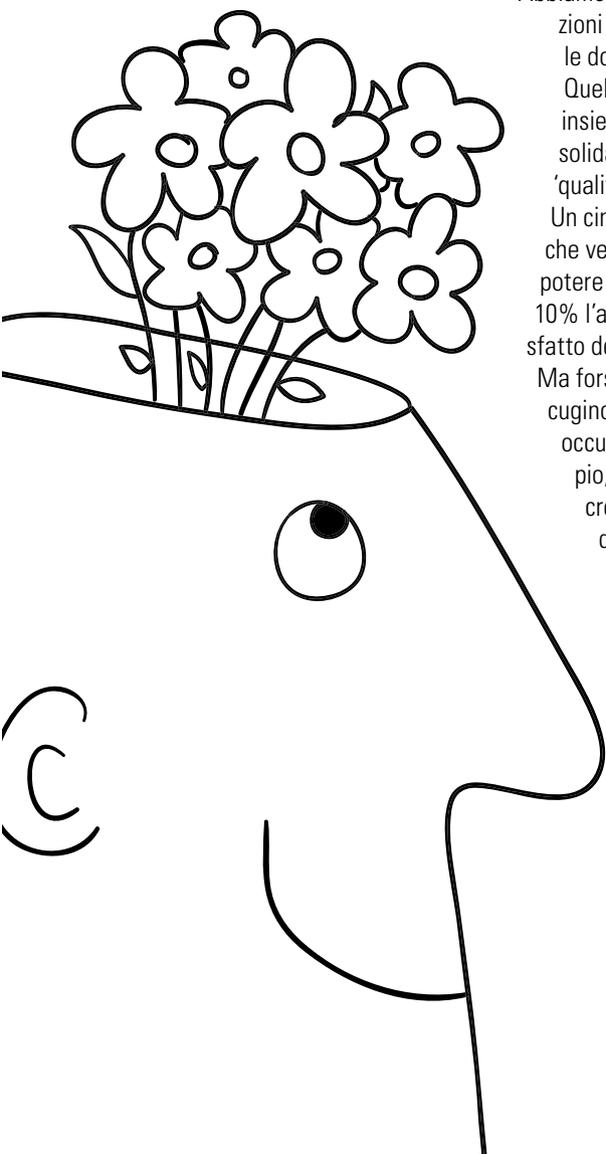
Ma gli uomini, anche quelli più avveduti, nei comportamenti quotidiani hanno orizzonti temporali assai limitati, e per questo le azioni per la quantità e qualità dello sviluppo spesso non si trovano in una condizione di simbiosi, di cooperazione e integrazione.

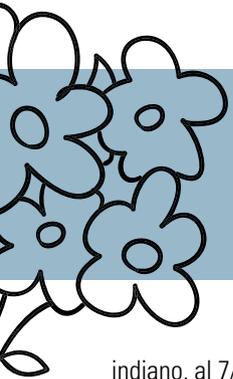
Alcuni anni fa in una delle sessioni del forum sulla piccola impresa, a Prato, ho assistito a una piccola polemica tra un economista americano e il responsabile della ricerca del governo cinese.

Al professore americano che accusava il governo cinese di irreggimentare milioni di persone che venivano dalle campagne e trasferirle nei sistemi produttivi delle nuove fabbriche del 'capitalismo cinese' senza diritti, senza garanzie, determinando quindi una sleale concorrenza sul mercato mondiale, il cinese rispose: «Lo sa lei quante persone vivono oggi in Cina con 3 dollari al giorno? No? Più di 300 milioni di persone. Se noi li aiutiamo a passare da 3 a 10 dollari al giorno di reddito triplichiamo il loro livello di sostentamento e il loro potere d'acquisto!». E li stanno davvero aiutando ben oltre quel limite.

Allora è chiaro ormai a molti che l'occidente sviluppato, gli americani, gli europei che hanno segnato molti secoli di primato nel tasso di crescita, nella produzione di ricchezza, nello sviluppo, sono destinati a un fortissimo ridimensionamento a favore dell'Asia, Cina e India in primo luogo, e probabilmente in futuro anche l'Africa. Si tratta di ben più di due terzi del mondo intero.

Siamo al declino? Il nostro tasso di sviluppo all'1% e quello tedesco al 2% rispetto al 10% cinese, all'8%





indiano, al 7/8% di Etiopia, Mozambico, Tanzania, al 6% dell'Uganda è ormai la conferma di una strada solo in discesa? Credo di no. Noi abbiamo creato, con grande impegno e con apprezzabile risultato questa rivista come luogo e occasione per discutere, per confrontarci, per informarci reciprocamente sulla necessità e sull'opportunità di promuovere, incrementare, alimentare in molti settori delle attività formative, di ricerca e della produzione, la spinta all'innovazione. Creare e sostenere l'ecosistema italiano dell'innovazione, dove startup innovative trovino linfa vitale per lo sviluppo, per la crescita, per l'espansione. Dove Università, Parchi scientifici e tecnologici, incubatori, venture capital, Centri di ricerca, imprese piccole e medio piccole, si muovono nel contesto di una nuova sistematicità di relazioni. Insomma un sistema in filiera. Una nuova filiera per e dell'innovazione italiana perché da ciò possa derivare nuova occupazione, produzione di ricchezza, benessere. Un argine alle difficoltà di competitività del sistema Italia.

Sono passati due anni dall'avvio di quest'iniziativa. Qualcosa nel frattempo è cambiato, qualcosa in meglio (consapevolezza più diffusa tra gli attori dei nostri limiti e dei nostri bisogni), qualcosa in peggio (l'organicità e la coesione delle politiche di sostegno). Quello che è cambiato ancor di più è lo scenario entro il quale ci muoviamo. L'idea di usare l'innovazione solo come motore per una nuova produttività e competitività dei sistemi di impresa, sia high tech sia tradizionali, dentro a una permanente logica di sviluppo quantitativo non è più proponibile tal quale. Bisogna aggiustare il tiro. Ma come? Non abbiamo ancora raggiunto un soddisfacente livello di risultati neppure per garantire un forte sostegno allo sviluppo, e c'è già qualcuno che mette in discussione l'idea stessa di sviluppo! È proprio questo il punto. Sono convinto che qui da noi in particolare, pur in quest'Italia un po' confusa, un po' stordita e amareggiata dalle vicende incredibili e insensate di questi mesi che hanno trasformato definitivamente la politica in gossip, pur in un Paese che ha proposto un numero indefinito di politiche per l'innovazione senza produrne alcuna, che vede centinaia e centinaia di soggetti che presuppongono di fare trasferimento tecnologico e innovazione, ma che spesso fanno solo azioni di autoriproduzione di se stessi, pur in un Paese che ha attivi più di 1000 'strumenti' di incentivazione e di aiuto all'impresa con un enorme impegno economico-finanziario e uno scarsissimo ritorno in termini di crescita, pur in un Paese così combinato, se ci è chiaro lo scenario globale, si possa iniziare un lavoro finalizzato a cercare, attraverso una forte utilizzazione di know how scientifico e tecnologico e di modelli organizzativi sperimentati, una nuova, più netta e più definita idea di innovazione che sia finalizzata a sostenere meccanismi di crescita e sviluppo originali, dove la qualità della vita non sia una possibile conseguenza, ma invece un presupposto progettuale di un sistema che può, deve e avrà un grande, grandissimo mercato. Un mercato presente sia dove i tassi saranno sia all'1% che al 10% perché si presenterà come un sistema potenzialmente riproducibile e adattabile al diverso livello di sviluppo del Paese di riferimento.

Un sistema guida che faccia dell'innovazione italiana, dei suoi presupposti (la ricerca e la tecnologia) e dei suoi vettori (le imprese) un originale mix di cultura, tradizione e innovazione in grado di misurarsi e competere, nella sua originalità e per certi aspetti nella sua unicità, con i competitor di ben altre e

più corpose dimensioni e forze. Così credo noi siamo, anzi meglio potremmo essere, più forti nelle 'battaglie' contro il nostro potenziale declino.

Più forti e in grado di vendere ad altri mercati modelli di sviluppo che non sono progetti, ma prodotti, servizi, sistemi, configurati con criteri di sostenibilità e compatibilità e concepiti come veri acceleratori di strumenti di promozione in grado di favorire la qualità della vita nella crescita e nello sviluppo quantitativo.

Dimensioni da visionari? Può darsi. Ma non saremmo certo innovatori se ci accontentassimo del consolidamento dell'esistente e della certezza dei percorsi scontati. ■



## INNOV'AZIONE È ONLINE

[www.lobbyinnovazione.it](http://www.lobbyinnovazione.it)



**Sul sito sono disponibili numerose risorse:**

notizie provenienti dall'ecosistema dell'innovazione italiana che possono essere commentate e arricchite dai lettori;

la rivista in formato pdf liberamente consultabile e scaricabile,

la possibilità di dialogare con la redazione per condividere i vostri commenti, suggerimenti, osservazioni.

## SEI UNA START UP INNOVATIVA? REGISTRATI

[www.lobbyinnovazione.it](http://www.lobbyinnovazione.it)

e puoi avere uno spazio dedicato dove puoi presentare la tua azienda

**GRATUITAMENTE**



*Making Innovation*

BPM e Workflow - Business Intelligence e Data Warehouse - Document & Content Management  
CRM - ERP - Information Security - IT Service Management - Portali Web - Web Communication - E-learning

**C**entocinquanta anni dall'unità d'Italia e ancora sono attualissime le parole di Massimo D'Azeglio che nel 1863 tuonava "il primo bisogno d'Italia è che si formino Italiani dotati d'alti e forti caratteri; e pure troppo si va ogni giorno più verso il polo opposto: pur troppo s'è fatta l'Italia, ma non si fanno gl'italiani".

Questo arduo compito è affidato a politici, che ben sono definiti dalle parole Alcide De Gasperi nella sua famosa frase "un politico guarda alle prossime elezioni; uno statista guarda alla prossima generazione". Se poi i migliori italiani chiamati a "fare l'Italia" si

l'identità personale è legata a quella della propria comunità perché sottointende che "io sono ciò che sono per merito di ciò che siamo tutti" (in lingua zulu "umuntu ngumuntu ngabantu"). Nelson Mandela dice che "Ubuntu non significa non pensare a se stessi; significa piuttosto porsi la domanda: voglio aiutare la comunità che mi sta intorno a migliorare?". Ed è questa la domanda che mi tormenta e mi riporta ogni volta in Italia (oltre all'obbligo che ho per i prossimi due anni a non risiedere permanentemente negli Usa poiché beneficiario di un grant Fulbright). Cosa posso fare io, nel mio piccolo, per migliorare il presente e il futuro che si prospetta per noi giovani, la cui accezione in Italia credo sia la fascia di età che ha dismesso il pannolino ma non indossa ancora il pannolone? Nel nostro presente l'Istat mi dice che la disoccupazione

# L'Italia di Francesco Inguscio innovativa, la ri(e)voluzione UBUNTU

ispirano a quei professori che invitano i giovani di talento a emigrare all'estero, come suggeriva il direttore generale della LUISS Pier Luigi Celli nella sua famosa lettera al figlio, e come oggi desidera il 50,9% dei giovani tra i 25 e i 34 anni, secondo quanto riporta l'ultimo rapporto Eurispes (2011), scatta la domanda: cosa resto a fare? Io stesso, che con i miei 29 anni ricado in questa fascia d'età, vivo tra l'Italia e la California; a volte mi domando se non sia meglio un bel giorno strappare il biglietto di ritorno e restare dove essere giovane non è un handicap perché in Silicon Valley l'età non conta come ha dimostrato pochi mesi fa a San Francisco il team tutto italiano di Mashape. Ma poi mi viene in mente un concetto molto vivo tra gli italo-americani della Bay Area, che in americano chiamerebbero "give back" ma che io ritrovo più vivido nella parola "Ubuntu". Ubuntu non è solo un sistema operativo Linux ma un modo di vedere il mondo, originario dell'Africa sub-Sahariana, in cui

giovanile non è mai stata così alta da quanto sono cominciate le rilevazioni (29% a dicembre 2010). Al futuro, tra una pensione che non vedremo mai e un'incertezza lavorativa che è l'unica certezza che abbiamo, non voglio pensare. Se fossi intelligente, probabilmente sarei già emigrato, come mi ricorda la trasmissione "Giovani talenti" di Radio 24 che ha tracciato l'identikit del nuovo emigrante italiano: giovane, laureato e del centro-nord. Sono io! Se fossi intelligente avrei fatto come il 35% dei 500 migliori ricercatori italiani nei principali settori di ricerca, che l'Icom, Istituto per la competitività, dice avere già abbandonato il Paese. E mi importerebbe il giusto che questo abbia fatto perdere alla nostra nazione in 20 anni circa quattro miliardi di euro in mancati profitti da brevetti. Ma mi sforzo ancora di pensare col cuore e per questo nutro ancora la speranza di un cambiamento.

Un cambiamento che, se fossi egiziano, albanese o tunisino, probabilmente sarebbe simile a una tumultuosa 'rivoluzione del gelsomino' insieme a tutta la mia generazione dimenticata. Anche se penso col cuore, non mi manca il cervello per capire che non è con la violenza che vedrò rispettato il mio diritto ad avere un



L'urgenza di fare dell'Italia  
un luogo dove sia  
possibile creare imprese  
innovative per dare forza al  
rinnovamento del tessuto  
economico e creare nuove  
opportunità ai giovani  
di talento



### NON MORRÒ UNA VITA NON VISSUTA

*Non morirò una vita non vissuta.  
Non vivrò nella paura  
di cadere o di prendere fuoco.  
Scelgo di prendere possesso dei miei giorni,  
di lasciare che la vita mi apra  
e mi renda meno impaurito,  
più accessibile,  
e sciolga il mio cuore  
fino a che non diventi un paio d'ali  
una torcia, una promessa.  
Scelgo di mettere a rischio il mio significato;  
Per vivere  
così che ciò che mi è stato dato come seme  
passi al prossimo come germoglio  
e ciò che mi è stato dato come germoglio  
diventi frutto.*

*Dawna Markova*

futuro e che se ci fosse una rivoluzione, in Italia sarebbe la solita rivoluzione delle banane, fatta per tutelare gli interessi particolari più che per far valere i nostri diritti collettivi.

Penso che sia giunto il momento per noi di cambiare, di evolverci. E se qualcuno pensa che natura non facit saltus, che le evoluzioni debbano per forza procedere per cambiamenti graduali e incrementali e non possano invece avere dinamiche simili alle dinamiche rivoluzionarie, che implicano "un mutamento improvviso e profondo, che comporta la rottura di un modello precedente e il sorgere di un nuovo modello" (Wikipedia), quel qualcuno non ha mai vissuto nell'era della rete, con le sue dinamiche esponenziali e i suoi tipping point, raggiunti i quali tutto può succedere.

Prendendo in prestito le considerazioni di Donald Fleming, professore di storia all'Università di Harvard, mi ritrovo a pensare che ogni ri(e)voluzione che possa dirsi tale abbia tre componenti principali: un atteggiamento specifico verso il mondo, un programma per trasformarlo in modo essenziale ed una fiducia incrollabile che questo programma si possa realizzare. Qui voglio quindi presentarvi le mie speranze così riassunte. Una visione del mondo: Ubuntu. Un programma: il seguito di questo articolo. Una fede: che, anche se giovane e italiano io non mi rassegnò... "non morirò una vita non vissuta" (si veda la poesia di Dawna Markova nel box in questa pagina)!

Questa auspicata ri(e)voluzione, visto gli interessi dei lettori di questa rivista, sarà analizzata per il solo sistema dell'innovazione italiano. Una ri(e)voluzione che spero ridefinisca ciascuno dei soggetti del sistema dell'innovazione italiano, grazie a iniziative da intraprendere con gli altri player nazionali (e non solo).

In un sistema in cui "tutto riguarda tutti", in cui ciò che fa ciascuno influenza la vita di tutti gli altri, e non solo la sua, perché umuntu ngumuntu ngabantu. Si tratterà quindi una panoramica sia sulla situazione dell'innovazione in Italia, sia sui singoli attori di questo sistema, enfatizzando le principali iniziative a sostegno del suo sviluppo e i principali soggetti catalizzanti; saranno inoltre esposte le potenziali criticità evolutive del sistema e possibili soluzioni per superarle.

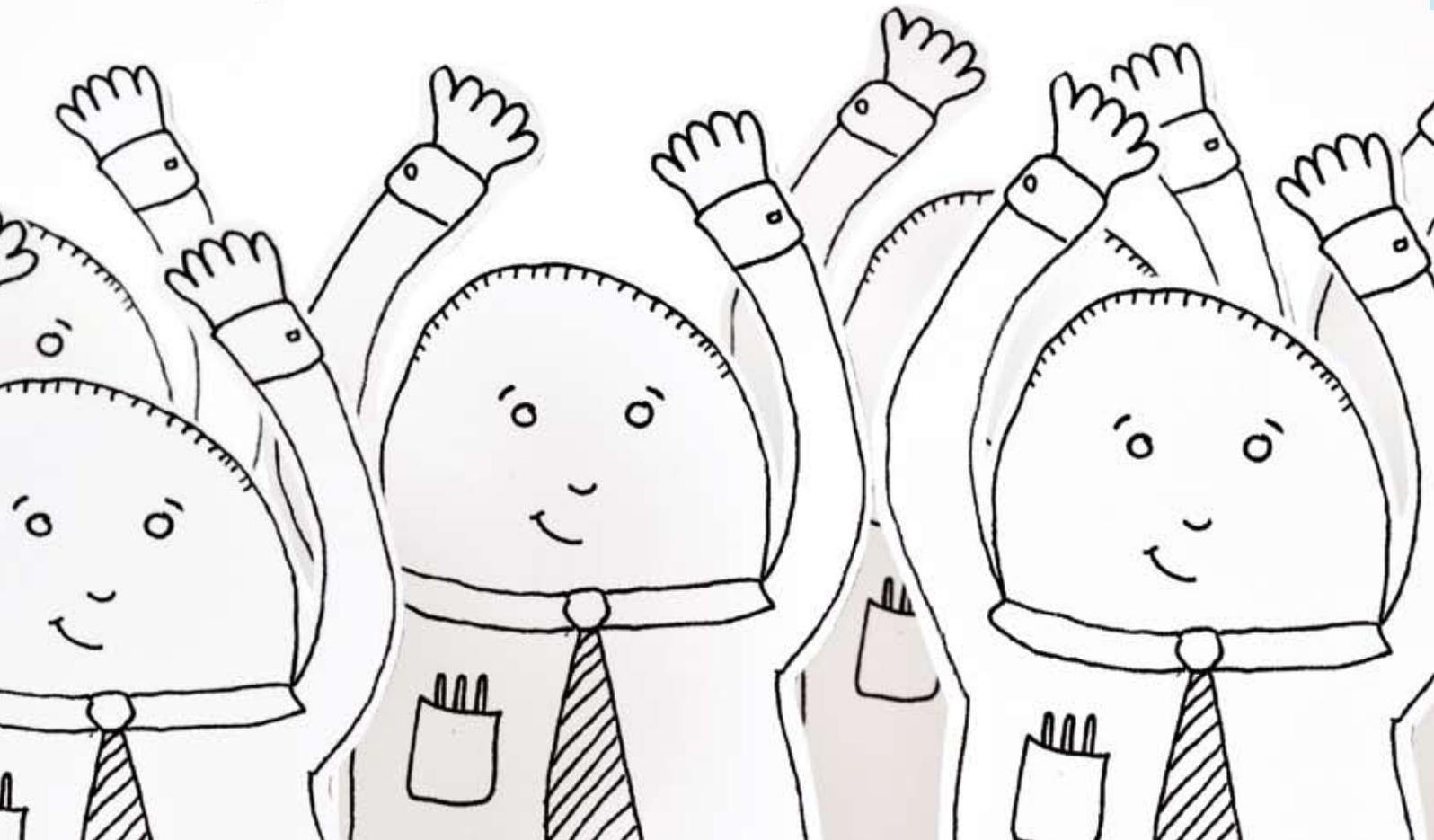
... continua sul prossimo numero di Innovazione

# IL LAVORO? Bisogna inventarselo

di Francesco Mantegazzini,  
strategy manager  
@ Telecom Italia

**N**egli ultimi mesi mi è capitato di tornare a esser invitato come guest speaker al corso di International project finance tenuto dalla professoressa Claudia Tamarowsky presso l'Università Bocconi. In passato, dato il mio ruolo di esperto nella valutazione di progetti industriali, business plan e altre operazioni finanziarie all'interno di Telecom Italia, i miei interventi erano mirati a spiegare agli studenti come, in una grande società di servizi come Telecom, avviene il processo di valutazione degli investimenti con esempi vari di progetti reali (e più o meno riusciti) per dare un senso pratico alle spiegazioni probabilmente esaustive, ma molto teoriche, fornite dai corsi universitari.

Nonostante avessi una presentazione già pronta e collaudata, questa volta, complice anche il mio nuovo ruolo di stratega all'interno del gruppo Telecom Italia e di business angel in Italian Angels for Growth (Iag), ho deciso di cambiare modulo per portare un qualcosa che ritenevo (e ritengo) più utile per



quelli che vedo ancora come compagni di studi e che siedono dove sedevo io non troppo tempo prima. È inutile illudere classi di centinaia di persone con la prospettiva di un posto di lavoro nel settore finanziario oggi in Italia, le grandi aziende assumono col contagocce, il private equity è praticamente bloccato e i fondi di venture capital sono ancora pochi (così come i loro dipendenti). Non ci si può nascondere neppure dalla statistica: il tasso di disoccupazione del 2010 in Italia (terzo trimestre 2010 pari all'8,7%, fonte Istat) e negli Usa è ai massimi degli ultimi anni. La disoccupazione giovanile in Italia sempre nello stesso periodo è disarmante: 28,9%. Un giovane su tre è senza lavoro. Senza contare tutti coloro che rientrano nei 15 milioni di italiani tra i 15 e i 64 anni denominati 'inattivi' (e quindi non contati ai fini del tasso di disoccupazione dall'Istat) perché il lavoro non lo stanno cercando o hanno smesso di cercarlo. Cos'è successo? La verità?

## Opportunità e sfide per chi sceglie di puntare sulla creazione d'impresa piuttosto che al posto fisso

### Il lavoro è morto

Gli ultimi anni di crisi, ma anche di globalizzazione, di politiche antiquate e di miopia nel sostegno dell'inefficienza di alcune grandi aziende a scapito della piccola impresa (o meglio, della 'nuova' impresa), hanno falciato migliaia di piccole iniziative più o meno storiche dove molti giovani potevano iniziare il loro percorso lavorativo. Queste società, non solo erano unità produttive ma anche clienti dei servizi delle grandi aziende e creatrici di consumatori, dando risorse da consumare nella forma di salari. Morte queste, il mercato si è ristretto. Per tutti. Il che pennella l'orizzonte di scure nubi. Cosa fare?

Il lavoro è morto. Viva il lavoro! Bisogna smuovere le zolle universitarie, fertilizzare i semi dormienti nelle menti dei discendenti di Leonardo e Colombo, individuare e dare i giusti mezzi ai meritevoli e dare una speranza ai volenterosi. Per il premio ci penserà Adam Smith e il suo libero mercato. Ma è fondamentale dimostrare ai giovani Italiani che questo premio esiste ed è raggiungibile. Non solo, ma che è più facile diventare ricchi con una startup che vincere il Grande fratello o XFactor (visto che nell'immaginario colletti-

vo il 'lavoro' più ambito dai giovani Italiani sembra proprio essere entrare in una di queste due 'competizioni' televisive).

In questo sono fondamentali iniziative delle grandi aziende come per esempio sono Working Capital di Telecom Italia e Start Up Initiative di Intesa Sanpaolo che sostengono i novelli imprenditori con supporto infrastrutturale e borse di ricerca (la prima) e un palcoscenico importante verso gli investitori, anche internazionali (la seconda).

È fondamentale anche l'attività di tutte le associazioni come Mind the Bridge e Baia che, aiutati dalla 'glob-internetizzazione' della gioventù, cercano di importante il bacillo americano dell'ottimismo, della 'coopetizione', della reale possibilità di farcela, ma soprattutto del fattore di 'coolness' dell'essere uno startupper negli imprenditori nostrani.

Se dobbiamo far ripartire la fantasia di questo Paese, non possiamo avere un ambiente che ritiene uno sfigato chi non è riuscito a vincere il posto in Comune perché sta sviluppando un app per l'iPhone che magari con due settimane di vendite potrebbe generare 10 anni di salario impiegatizio.

È fondamentale però anche fare cultura presso i giovani, per rimuovere preventivamente gli ostacoli sciocchi che minano il percorso di sviluppo di tante buone idee. E allora diventa prioritaria l'opera di andare nelle Università e diffondere la cultura anche tramite iniziative mediatiche come sono quelle di Wired e Innovazione.

"Time is of the essence". Molte delle startup odierne vivono in un contesto dove la velocità di sviluppo deve essere pari a quella di una formula uno. Oggi se hai un'idea, molto probabilmente almeno altre persone nel mondo l'hanno già avuta prima di te. In questa corsa quindi prepararsi prima è non solo utile ma necessario. La tempistica per una startup è tutto. I cicli di financing se non affrontati con adeguato anticipo e pianificazione possono portare a una veloce morte per inedia. Una valutazione iniziale troppo elevata può rendere più difficoltosa la raccolta di fondi successiva, come la cessione prematura di una quota troppo elevata del capitale può portare alla trasformazione anch'essa prematura dell'imprenditore in un dipendente. Riuscire ad assemblare un buon team richiede molta cautela e tempo. Senza team niente fondi. Il concetto è chiaro.

Come anche è triste vedere fallire buone idee e buoni team perché la comunicazione della validità dell'idea e del team si è persa in un pitch o una presentazione inefficace.

Ma il trend è positivo e gli aruspici (speriamo) a nostro favore. E in diversi si prodigano come missionari risolutori di queste criticità. Ci sono i business angel che in ogni occasione sono generosi di consigli agli aspiranti imprenditori, ci sono i fondi seed superattivi, giornalisti innovatori, professori di ampie vedute e diversi altri. I tempi sono dunque propizi perché la profezia (ce ne sarà sicuramente una) della rinascita dell'inventiva italiana si avveri. Il costo opportunità è ai minimi: salari bassissimi e precari, altissima disoccupazione giovanile, necessità di nuovi clienti e nuove idee da parte delle grandi imprese, disponibilità di fondi seed. O si riparte, o ci ritroviamo nel mezzo di una rivoluzione, ma più francese che industriale. Speriamo che anche il mondo della politica comprenda velocemente questa necessità e quanto sta accadendo e che presto si agisca per rimuovere gli ostacoli culturali e finanziari che costituiscono le principali barriere alla nuova imprenditoria partendo dalla riduzione dei costi di costituzione e gestione iniziale delle Srl (con particolare riferimento ai contributi previdenziali), vera mannaia del bootstrapping, e dall'eliminazione delle stigmate (e ripercussioni legali) del fallimento come oggi previsto dal codice. ■

# Innovazione, cultura artigiana e territorio

di Andrea Granelli,  
presidente di Kanso

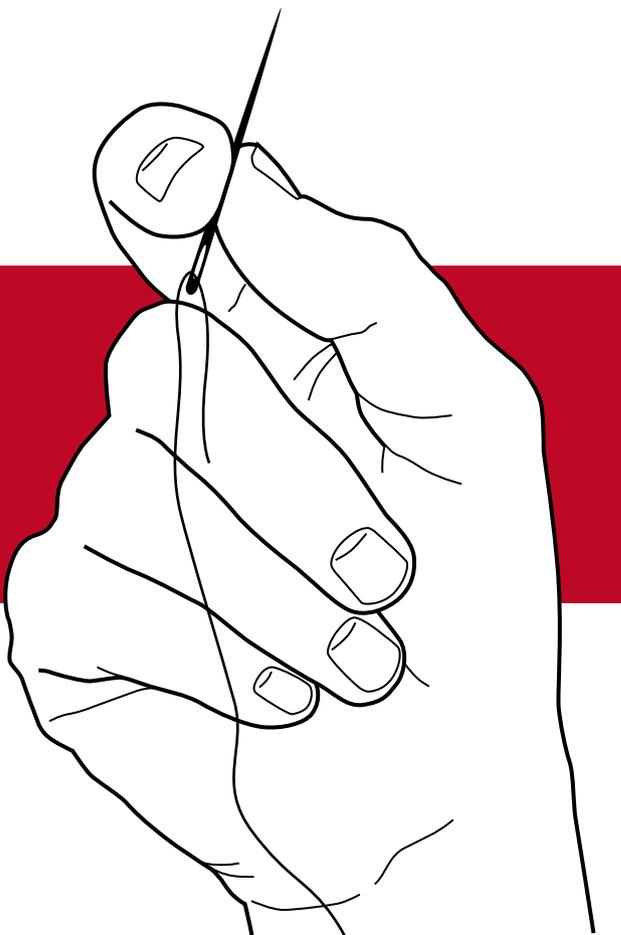
**I**l mestiere dell'artigiano sta riacquisendo nel pensiero contemporaneo una nuova centralità. Le motivazioni sono molte e certamente legate alla numerosità degli artigiani e alla loro tenuta economica. Anche la recente approvazione a livello europeo del cosiddetto Small Business Act che dà priorità alle piccole imprese nella politica economica europea ribadisce questa loro centralità.

Ma forse la motivazione più profonda è il suo essere non solo pre-industriale ma soprattutto e intimamente post-industriale. "Dopo l'avvento della civiltà industriale, il lavoro è diventato un'operazione a senso unico, nella quale l'uomo modella una materia inerte e

le impone sovranamente le forme che le convengono", così nel lontano 1986 Claude Lévi-Strauss denunciava la deriva del lavoro industriale. L'artigiano, caratterizzabile in prima istanza con il lavoro manuale, usa infatti un approccio diverso: sa di dover costruire con la materia un rapporto di seduzione dimostrando una familiarità ancestrale fatta di conoscenze e abilità manuali ma anche di rispetto per il contesto.

Il suo fine non si esaurisce nella funzione che svolge e da cui trae sussistenza e prestigio, ma si lega a un'altra caratteristica fondativa della cultura artigiana: la maestria. La maestria rimanda a un impulso umano primordiale: il desiderio di svolgere bene un lavoro per se stesso, la passione e la cura per quello che si fa, la cosiddetta *craftsmanship*. "*Good enough is not enough*" usava affermare il famoso pubblicitario americano Jay Chiat.

Anche il ritorno della centralità del territorio nella produzione di ricchezza e nella creazione di vantaggi competitivi (e cioè sostenibili nel tempo) gioca un ruolo importante nella rinnovata attenzione per il mondo artigiano. Non il territorio in senso generico ma quello caratterizzato da specificità e unicità (legate dunque a una sedimentazione storica dell'attività plasmatrice dell'uomo) riconosciute per il loro valore non solo da chi vi abita; gli antichi direbbero quei territori abitati da un *genius loci*, da uno spirito del luogo; e quindi le città d'arte. Oltretutto nelle città vive ormai il 50 per cento della popolazione mondiale e si prevede che nel 2030 tale quota salirà al 75 per cento. Infine nei centri urbani, che occupano poco più del due per cento della superficie terrestre, viene consumato circa il 90 per cento delle risorse prodotte nel mondo, ma viene anche prodotto anche più del 50 per cento del Prodotto Interno Lordo mondiale, percentuale che cresce ulteriormente nel caso dei Paesi più sviluppati. Ed è questa dimensione della città produttiva che vede nel mestiere dell'artigiano uno degli esponenti più tipici. In questo contesto l'innovazione per il settore artigiano diventa un imperativo categorico, soprattutto



## Nuovi materiali e tecnologie digitali sono i filoni principali per sviluppare il processo di rinnovamento delle piccole imprese

in tempi di crisi dove si devono cercare nuovi mercati o modi diversi per soddisfare le esigenze degli stessi clienti. Purtroppo la parola innovazione è di moda e il suo significato è stato consumato dal troppo utilizzo, svuotato dal suo senso profondo. Spesso è scandito da stereotipi come "bisogna essere grandi per innovare", oppure che l'artigiano "si occupa solo di tradizione", o che la sua innovazione è orgogliosamente "senza ricerca". Questi luoghi comuni vanno eliminati e sostituiti con una via artigiana all'innovazione capace di adattarsi al contesto italiano.

Questa via deve dare indicazioni di intervento, priorità su cui concentrare gli sforzi e il suo fondamento parte dalla cultura artigiana legata ai luoghi, intrinsecamente ecologica, "ossessionata" dalla personalizzazione e dalla caratterizzazione identitaria che deriva dalla tradizione ma dialoga con le nuove tecnologie e le nuove metodologie di progettazione.

L'artigiano sta oggi rivedendo il suo rapporto con la tradizione e l'innovazione. Egli è, soprattutto nel caso dell'artigianato artistico, certamente il depositario di una tradizione, ma il suo mestiere nasce con una novità tecnica, l'utensile, ed è intrinsecamente creativo: trasformare la materia inerte in un artefatto, utile, bello e dai significati profondi. Spesso egli sperimenta nuovi materiali, li domina e li riconfigura facendoli diventare oggetti quotidiani ma dalla significativa dimensione estetica e affettiva. Egli gioca pertanto non solo con la dimensione fisica ma anche con quella simbolica.

D'altra parte la maestria non dipende solo dalla manualità ma richiede molta conoscenza (oltre a molto allenamento); è quindi intimamente *knowledge intensive* e, se misurassimo l'attività neuronale legata al lavoro di un artigiano si evidenzerebbe un grande flusso informativo. Questa conoscenza è però spesso tacita, e cioè non facilmente codificabile, e per questo da molti non considerata vera conoscenza. Comunque sia, anche in italiano "afferrare una cosa" indica sia la presa della mano che la comprensione del cervello.

Andrea Granelli  
**Artigiani del digitale**



**Come creare valore con le nuove tecnologie**  
Prefazione di Patrizia Grieco e un dialogo con Giulio Sapelli

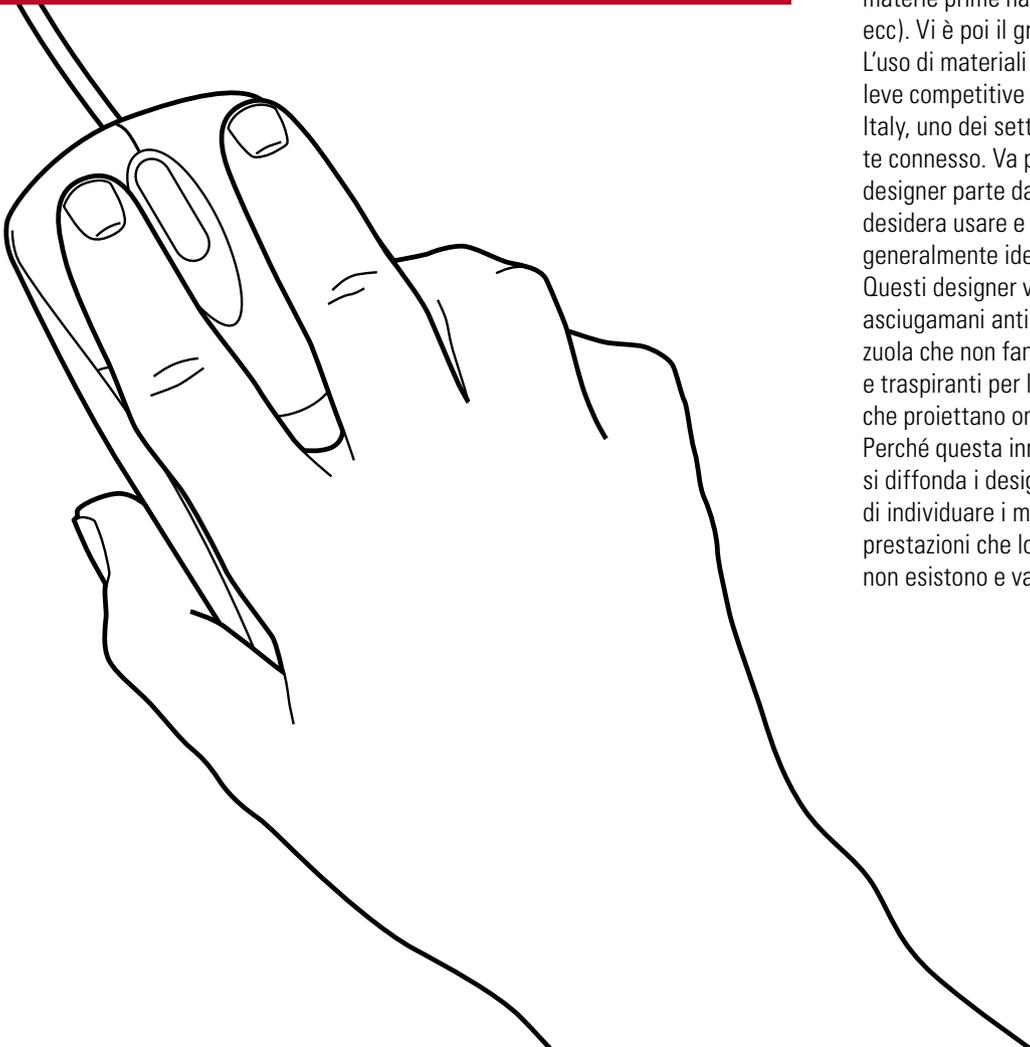
Anche per questo motivo oggi la cultura artigiana si espande nelle frontiere dell'immateriale, fatto che può sembrare in prima battuta quasi contraddittorio. A ben guardare, nella bottega artigiana si sono sempre fuse produzione, ricerca e formazione. Il suo prototipo è stato la bottega del Verrocchio, luogo emblematico della collaborazione, dove cioè gli allievi acquisivano la maestria sul campo e diventavano a loro volta maestri. Il Vasari, usando l'espressione "andare a bottega", indicava il tirocinio che l'apprendista compiva alla scuola del maestro, ma anche il legame che univa maestro e apprendista. Ciò ha consentito una interazione naturale fra arte, tecnologia e sapere artigiano facendo nascere straordinari e innovativi prodotti artistici.

Infatti l'innovazione non va trasferita ma 'comunicata' e 'con-divisa' e per rafforzare questo processo al di fuori della bottega, vanno creati dei servizi permanenti di tipo *infomediary* che orientino la propria attività verso la raccolta e la diffusione di opportunità di innovazione con impatto sul business, focalizzando lo sforzo sull'efficacia della comunicazione per stimolare l'interesse e il *follow up* con prodotti editoriali diversificati in funzione delle caratteristiche delle imprese destinatarie. Quindi meno trasferimento monodirezionale di tecnologie e più *coaching* e 'costruzione' di opportunità di business grazie alle nuove tecnologie.

Vi sono in particolare due grandi filoni d'innovazione per il mondo artigiano: i nuovi materiali e il digitale. Il tema dei nuovi materiali (anche nano tecnologici) è uno dei temi più caldi. Data la loro straordinaria diversità, non è pensabile che esistano laboratori in grado di coprire tutte le declinazioni dei materiali innovativi. Anche le materoteche esistenti non soddisfano tutte le esigenze di innovazione che i materiali potrebbero innescare. Vi sono materiali tra loro chimicamente differenti, calcestruzzi innovativi, schiume metalliche (basso peso specifico, efficiente dissipazione energetica ed elevata resistenza agli urti) e naturalmente materiali naturali (biodegradabili, compostabili, aromatizzati, riciclabili, biocompatibili, ottenuti da materie prime naturali quali patata, amido di mais ecc). Vi è poi il grande filone dei riciclabili.

L'uso di materiali innovativi è certamente una delle leve competitive per rilanciare il settore del made in Italy, uno dei settori a cui l'artigianato è più fortemente connesso. Va però tenuto presente che spesso il designer parte dall'intuizione di una prestazione, che desidera usare e a cui vorrebbe dare forma ma non ha generalmente idea se esista o meno tale materiale. Questi designer vorrebbero per esempio progettare asciugamani antibatterici, tende scaccia zanzare, lenzuola che non fanno sudare, imbottiture ultraleggere e traspiranti per le poltrone da aereo oppure lampade che proiettano ombre.

Perché questa innovazione di prodotto sia possibile e si diffonda i designer hanno bisogno di luoghi capaci di individuare i materiali in grado di fornire quelle prestazioni che loro hanno immaginato (che talvolta non esistono e vanno dunque progettati).



L'altro filone di innovazione si collega a uno dei mali tecnologici dell'Italia: la scarsissima penetrazione del digitale fra le piccole e piccolissime aziende. L'offerta digitale è spesso concepita per aziende medio-grandi e adattata alle piccole realtà, forzando l'utilizzatore ad apprendere linguaggi e schemi di lavoro che non gli sono propri. Vi è quindi una grande opportunità nel creare nuovi intermediari dell'innovazione digitale che presidino tecnologicamente e culturalmente specifiche aree di mercato. Trasformare un fatto tecnico (l'invenzione di una nuova funzionalità) in innovazione richiede una trasformazione culturale dell'utilizzatore. E quanto più l'invenzione è rivoluzionaria tanto più la mediazione culturale è necessaria. Nel caso delle piccole e medie imprese questa funzione, come la storia dell'informatizzazione del nostro Paese ci ha dimostrato, non può essere svolta dalle aziende fornitrici di tecnologie, a cui mancano sia le competenze formative sia il tempo (e le risorse finanziarie). Oltretutto lo stesso sviluppo di soluzioni digitali (software, contenuti digitali, ambienti digitali ecc...) è una attività non industriale ma artigiana: si pensi

per esempio all'importanza della manutenzione nel software, attività (la riparazione) intimamente legata alla cultura artigiana o allo scarso significato della produttività quando applicata al software (concetti sviluppati in un mio recente libro: *Artigiani del digitale. Come creare valore con le nuove tecnologie*, Luca Sossella Editore, Roma, 2010).

Ma tornando alla bottega è anche vetrina, spazio commerciale, luogo di dialogo con il committente consumatore. Anche per questo motivo è nata Rete imprese Italia, una Fondazione recentemente costituita dove le associazioni artigiane dialogano con quelle del commercio per definire un approccio unitario e convergente per queste due fondamentali dimensioni dell'economia italiana. Il loro essere intimamente collegate alla storia dei luoghi ne fa una dimensione inscindibile dal paesaggio urbano italiano. Le botteghe esprimono quindi anche un potenziale turistico straordinario che richiede però una maggiore esplicitazione e pianificazione e anche un aiuto perché quando "quando si spegne un'insegna, si oscura una via e muore un pezzo di città". ■

# TESTA E CUORE



## IN PROVINCIA DI PISA

è sempre **SERENO COSTANTE** con BCC Fornacette, perché lavoriamo con la testa e con il cuore per stare sempre vicino a te, alla tua famiglia e alla tua impresa; vivendo ed interagendo con il territorio e individuando le soluzioni di volta in volta più adatte affinché nella nostra provincia possa splendere sempre il sereno. Affidati anche tu a BCC Fornacette, **la banca con la testa e il cuore.**



**BANCA  
DI CREDITO COOPERATIVO  
DI FORNACETTE**

[www.bccfornacette.it](http://www.bccfornacette.it)

# IMPRENDITORI E INVESTITORI

## le modalità operative

di Marco Palladino,  
co-fondatore e chief technology officer di Mashape.com



Il settore tecnologico in Italia, sebbene in una fase di miglioramento, è ancora molto indietro rispetto ad altri Paesi, europei e non, nei cui mercati le nostre società dovranno confrontarsi. Le cause di questo gap sono molte: mercato merging and acquisition (m&a) quasi praticamente inesistente, fondi venture capital piccoli, pochissime Initial public offering (Ipo), la mancanza di un ecosistema su cui scalare e dividere il rischio, capitalizzazioni basse, un governo che non incentiva il mercato, fondi pubblici spesi molto male perché gestiti da manager non competenti, poca innovazione e poca competizione (siamo un Paese piccolo quindi c'è poca massa critica). Infine ci sono le modalità di investimento in early stage dei venture capital (vc) nostrani nelle società che penalizzano troppo l'imprenditore e la stessa startup, la quale diventa incapace di crescere e di confrontarsi in un mercato globale a causa di termsheet troppo penalizzanti. Mi focalizzerò soprattutto su quest'ultimo punto.

I suggerimenti che sto per proporvi partono dalla mia esperienza di fundraising per Mashape in Italia e in Usa, e da molte storie che mi sono state raccontate, che purtroppo mettono in luce oggi, a distanza di due anni, la brutta consuetudine dei vc di voler acquisire troppo potere nel primo investimento (pre-seed o angel round) a scapito dell'imprenditore e della società stessa.

Per esempio, un termsheet per un investimento in una fase così iniziale dovrebbe essere snello, massimo dieci pagine, e di facile comprensione. Se un investitore propone un documento di trenta pagine c'è probabilmente qualcosa che non va. Un termsheet

fatto in questo modo dovrà sancire un rapporto di assoluta trasparenza tra voi e l'investitore, senza zone grigie, vantaggioso per entrambi. L'interesse della società viene prima di tutto, per renderla competitiva e per non scoraggiare eventuali round di investimento successivi: tutto questo sembra scontato, ma purtroppo oggi in Italia molte startup vengono penalizzate dai vc che fin da subito vogliono ridurre il rischio dell'investimento con tante clausole a sfavore dei founder. L'imprenditore con un termsheet equo dovrebbe continuare ad avere, dopo un investimento pre-seed o angel, il controllo completo della società, esattamente come succede negli States.

Questi sono solo alcuni dei punti che gli imprenditori dovrebbero considerare durante un processo di investimento in una fase iniziale della società.

## Convertible note

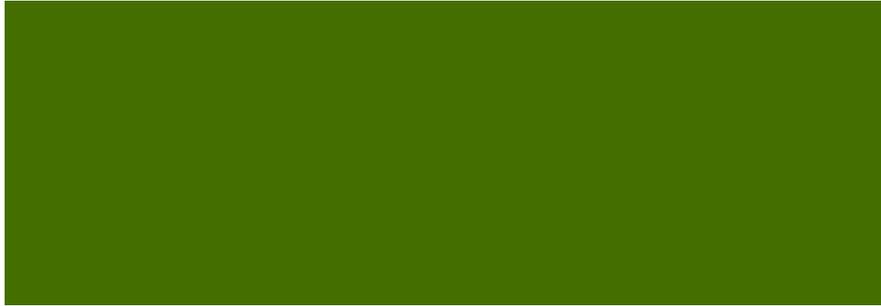
Le note convertibili sono un debito della società nei confronti dell'investitore, convertibili più avanti in equity (solitamente al round di investimento successivo) con uno sconto stabilito al momento del rilascio della nota. Il vantaggio principale nell'usare questa modalità di investimento, rispetto a quella tradizionale (equity), è che non viene data subito una valutazione alla società, evitando così di darle una troppo alta o troppo bassa, facendo così risparmiare tempo prezioso in inutili discussioni. Rilasciare una nota convertibile è veloce ed economico, ed è possibile concludere facilmente investimenti diversi con più soggetti decidendo arbitrariamente per ognuno di loro sconti diversi. A tal proposito consiglio di leggere un articolo scritto da Paul Graham (founder dell'incubatore Y Combinator, è un mito in Silicon Valley) all'indirizzo <http://www.paulgraham.com/hiresfund.html>. Per il vostro primo investimento richiedete e insistete affinché venga fatto con le convertible notes.

## Valutazione

Dare una valutazione troppo alta o troppo bassa potrebbe precludere di ottenere un investimento al round successivo, rischiando di compromettere così l'esistenza stessa della società. Mentre con le convertible notes non si corre questo rischio, con un investimento tradizionale in equity dare una valutazione precisa è un passaggio obbligato.

Se infatti la valutazione è troppo alta, significa che la startup quando si troverà in un round di investimento successivo non avrà fatto abbastanza progressi da giustificare un investimento più consistente (ogni round di investimento è economicamente più grande del precedente), e gli investitori alla fine decideranno di non rischiare nel prendere così poche quote in qualcosa che non darà mai loro quella crescita espo-

nenziale per poter vendere la società e far ottenere un ritorno consistente al loro fondo. In questo caso se la startup ha bisogno di soldi, l'unico modo per averli è accettare un down-round (a una valutazione inferiore rispetto al round precedente, che farà diluire enormemente i founder). Se la valutazione è troppo bassa, il problema è inverso. In Italia quasi sempre viene fatto l'errore di dare una valutazione molto bassa alla società (quasi 10 volte meno di un competitor negli Stati Uniti) in modo tale che gli investitori possano concludere un deal più conveniente. Molto spesso l'imprenditore e l'investitore non riescono poi a trovare il secondo round di investimento per i motivi appena illustrati, e per non far morire la società, e quindi perdere l'investimento, viene deciso di fare piccoli aumenti di capitale (che diluiscono ulteriormente l'imprenditore, che perde così il suo entusiasmo), e che non fanno altro che prolungare l'agonia. Negli Stati Uniti la valutazione di una startup con un prodot-



**Il punto di vista  
dell'imprenditore di startup  
che ha conosciuto l'ecosistema  
italiano e quello statunitense,  
ecco i suoi suggerimenti**

to (alpha o beta) può variare da 1 milione a 3 milioni di dollari (ultimamente è in corso una bolla speculativa sugli investimenti in fase angel, per cui le valutazioni seed stanno arrivando a 6/8 milioni di dollari). Molto spesso mi sono sentito dire che qui siamo in Italia e valutazioni di questo tipo non possono essere applicate: è giusto, ma solo nel caso in cui la startup debba competere nel mercato nazionale. Se, come la maggior parte delle startup, il mercato è globale, gli investitori dovrebbero effettuare un investimento tenendo conto di logiche di mercato, per l'appunto, globali: ricordatevi che non potrete mai competere con un concorrente che dall'altra parte del mondo vale, fin dal giorno uno, almeno dieci volte più di voi.

### Clausole varie

Sempre nell'ottica di ridurre il rischio, alcuni investitori nostrani inseriscono tutta una serie di clausole che di fatto consegnano nelle loro mani la società (al primo investimento!). Durante la mia esperienza di fundraising in Italia ne ho viste di tutti i colori, tra cui: diverse tranche per il versamento dell'investimento: chiedete sempre un'unica tranche; veto sull'acquisizione della società: non accettate, come sopra; veto sull'approvazione del budget (trimestrale, quadrimestrale) e del bilancio di fine anno: non accettate, di fatto controllerebbero la società; veto sul licenziamento del Ceo: avete appena dato loro la possibilità di potervi licenziare dalla vostra società. Il nuovo Ceo potrà successivamente licenziare tutti gli altri founder da ruoli esecutivi. Non accettate. E ancora: liquidation preference: nella norma sono 1X, non 2/3X; drag along: se arriva un'offerta di acquisizione e i maggiori shareholder vogliono vendere, hanno il diritto di obbligare la minoranza a vendere alle stesse condizioni. Non accettate. E poi: preferred stock: non date mai preferred stock nella fase iniziale della società in un investimento angel o pre-seed (se riuscite non datele prima di un series A); board of director: se riuscite fino al round A non date assolutamente board seat. C'è l'abitudine di inserire tante persone nel board, che quindi avranno bisogno di più tempo per prendere decisioni, la startup deve essere invece veloce e dinamica. Apple ha solo sette persone nel board (<http://www.apple.com/pr/bios/bod.html>).

Il potere contrattuale dell'imprenditore durante tutta la fase di investimento dipenderà dalla forza del team, dell'idea, del prodotto, della vision e dal market fit.

### Advisory board

Chiaramente la fantasia sulle clausole nei termsheet è tanta, quindi quello che l'imprenditore dovrebbe fare è istituire un advisory board, anche solo composto da una persona di spessore e di cui si fida, che possa revisionare il termsheet e dare un consiglio. Il nostro primo advisor è stato un imprenditore americano in Silicon Valley, che in tema di investimenti e acquisizioni la sapeva lunga, probabilmente senza il suo consiglio non avremmo saputo in cosa andavamo incontro. Un advisory board di spessore darà anche più fiducia agli investitori.

### Network

L'investitore è importante per due motivi: per il capitale e per il suo network. Il valore che può dare a una società è direttamente proporzionale a questi due elementi. Infatti chi investe nella startup ma poi l'abbandona a se stessa, senza inserirla in un buon network ha appena dato quello che in Silicon Valley chiamano "stupid money". Il network dell'investitore è tanto importante quanto il capitale perché molto probabilmente sarà da lui e dalla sua rete di conoscenze che arriverà il round successivo. Se il primo investitore è di classe C, inevitabilmente si avrà a che fare anche in futuro con altri investitori di classe C.

L'investitore è la persona a cui si chiede il primo feedback e a cui ci si rivolge per conoscere altri soggetti, sia potenziali clienti sia fondi di investimento. Consiglio di leggere questa storia molto interessante su Ron Conway (un angel investor, il "big fish" della Silicon Valley): <http://bhorowitz.com/2010/04/07/ron-conway-explained/>.

Meditate bene prima di chiedere un investimento a chi ha 'solo' i soldi ma non ha network, non ha esperienza nel settore e non riesce a dare feedback di valore. C'è da dire che in Italia è molto difficile trovare investitori che abbiano un network globale di spessore.

## Lo scenario

In conclusione, il vc in Italia è ancora in una fase iniziale ed è una realtà ancora poco matura per essere in grado di aiutare gli imprenditori a lanciare le startup in un mercato globale, e la colpa è anche quella di essere collocati in un ecosistema tecnologico molto piccolo (in evoluzione, ma pur sempre piccolo). Il suggerimento che mi preme dare a investitori e imprenditori è di allargare le proprie vedute, confrontandosi con quei soggetti che operano nel settore da tanti anni e che possono dare consigli sinceri, anche se per farlo bisogna andare dall'altra parte del mondo. E soprattutto ricordarsi che siamo tutti sulla stessa barca, un investitore che tenta di assumere troppo controllo nella fase iniziale è solo un cane che si morde la coda. L'imprenditore presto o tardi si renderà conto di quello che è successo e perderà così entusiasmo, oltre al trovarsi nell'impossibilità di fare altri round.

Quelli fino a qui presentati sono solo alcuni dei punti in cui possiamo e dobbiamo migliorare. Personalmente non vorrei che si avesse la presunzione di pensare che l'Italia possa raggiungere, nel settore tecnologico, un livello di eccellenza tale da potersi confrontare a viso aperto con altri ecosistemi più sviluppati e non perché ci mancano le persone competenti, ma perché l'ecosistema e il mercato sono, come dicevo, al momento troppo piccoli e acerbi. E tutto sommato non

è nemmeno un male, abbiamo tantissimi altri mercati nei quali il nostro Paese è leader, non possiamo essere primi in tutto. Quando penso all'Italia però, penso a un Paese che può e deve essere invece un trampolino di lancio di startup che quindi nascono in Italia, danno alla luce un prodotto in Italia, magari ottengono anche il primo investimento in Italia, ma si sviluppano altrove dove hanno più possibilità di successo per poter poi un giorno dare un ritorno al nostro Paese (per esempio mantenere la ricerca e sviluppo in Italia, assumere così ingegneri e creare lavoro: come ha per esempio fatto Funambol). In Israele la pensano così, sfornano ogni anno tantissime società interessanti che poi inseriscono in ecosistemi più grandi come quelli della Silicon Valley, e stanno facendo molto bene (<http://www.businessinsider.com/15-israeli-startups-that-can-teach-silicon-valley-something-2010-5>).

Vedo molte iniziative volte a dare apertura globale alle nostre startup e ai nostri imprenditori, come l'iniziativa di Mind The Bridge a San Francisco. Vorrei esortare gli imprenditori italiani che vanno all'estero, qualora trovassero delle condizioni più favorevoli per il loro prodotto, a rimanere sul posto per crescere, per acquisire clienti, creare valore e poi dopo qualche anno portare in Italia il capitale necessario a stimolare la crescita e offrire posti di lavoro. ■



**N**el film del 1999, *Pirates of the Silicon Valley*, Martyn Burke raccontava come i giovani Bill Gates e Steve Jobs si rubavano a vicenda le idee, inseguendo sogni di gloria e successo poi rivelatisi tutt'altro che azzardati. Oggi, nella California segnata dall'affermazione prima del mondo del silicio, dell'industria del pc di internet e dei social network, si respira l'aria di nuove tendenze e della multiculturalità di chi il web, più che navigarlo, lo costruisce collaborando. Incontrando alcuni di questi imprenditori ci è sembrato che nuovi pirati, simili per ambizioni ai loro predecessori, abbiano trovato negli hub tecnologici di San Francisco nuovi lidi.

## Le storie dei nuovi pirati della Silicon Valley, anche quelli che partono dall'Italia

Entriamo in uno dei primi: il Pier38. Pier 38 è un vecchio molo della Città di San Francisco, dato alcuni anni fa in concessione ad un'azienda, Social Media, che lo ha rinnovato e trasformato in uno dei più accoglienti uffici open space dell'area della Baia. Situato a pochi passi dal centro finanziario di San Francisco, il Pier 38 è uno degli output di un ambizioso progetto di riqualificazione urbana, che ha portato al risanamento di una vasta area della città, Soma (South of Market), ieri occupato dai capannoni dismessi del vecchio porto, oggi quartiere commerciale e residenziale, sede dell'AT&T Park, stadio di baseball dei Giants, ma anche di importanti aziende high tech (Google, Adobe e tante altre) e di uno dei campus della University of California San Francisco. Più di una cinquantina di aziende, prevalentemente operanti in ambito web, lavorano (o meglio, sono incubate) oggi al Pier, ma il numero supera ogni anno il centinaio se si considera il via vai di imprenditori che da tutto il mondo prendono una scrivania per qualche mese anche solo per annusare l'aria e contaminare il proprio business con nuove opportunità. Più che un vero e proprio incubatore tecnologico, il Pier sembra



# IL PIER 38 SAN FRANCISCO, dove approdano le idee

di Alberto Di Minin e Marco Rizzone



davvero un porto di mare, ripensato per dare approdo a promettenti 'pirati-imprenditori' da oltreoceano. La gestione degli spazi è oggi affidata a SomaCentral, che insieme a una serie di partner internazionali, offre la possibilità di ottenere molto di più di una semplice scrivania.

Le startup che approdano al Pier hanno la possibilità di affittare mensilmente lo spazio di cui hanno bisogno e di usufruire di tutta una serie di servizi comuni: sale riunioni, servizi stampa, cucina, parcheggio.

Molto comodo, per i primi assaggi, ma fondamentale se si pensa che siamo nel centro di San Francisco, da molti ritenuto il luogo più prolifico al mondo in termini di nuove tecnologie web (Twitter, Bing, Foursquare, Groupon, e tante altre hanno deciso di aprire qui e non più a sud nella Silicon Valley i loro quartieri generali).

Ciò che crea valore aggiunto non è tuttavia una mera presenza nel cuore dell'ecosistema, ma entrare velocemente a far parte dello stesso, assimilarne la mentalità e fare networking. A San Francisco e nella Bay Area centinaia di eventi a metà tra il social e il business vengono organizzati ogni settimana: serve pianificare attentamente la propria agenda scegliendo quello giusto, registrarsi online, stampare il biglietto elettronico e andare. Poi solito schema: si beve qualcosa, si gira per la hall e si attacca bottone: iPhone in una mano, biglietti da visita nell'altra. Nulla di più facile, tutti vanno a tali eventi con il medesimo scopo: allacciare contatti che un giorno potrebbero essere utili per sviluppare il proprio business.

L'informalità è d'obbligo: la giacca e la cravatta sono più usate alle feste che in ufficio. In particolare al Pier 38, dove imprenditori poco più che ventenni girano in ciabatte e felpe come fossero nel soggiorno di casa. Uno stile di lavoro e di vita molto popolare in Silicon Valley: Facebook, Google, Yahoo seguendo questa filosofia hanno creato uffici accoglienti, che agli occhi di chi non vi è abituato finiscono per assomigliare a parchi a tema. I dipendenti, all'apparenza così coccolati, vivono in una situazione che mischia privato e

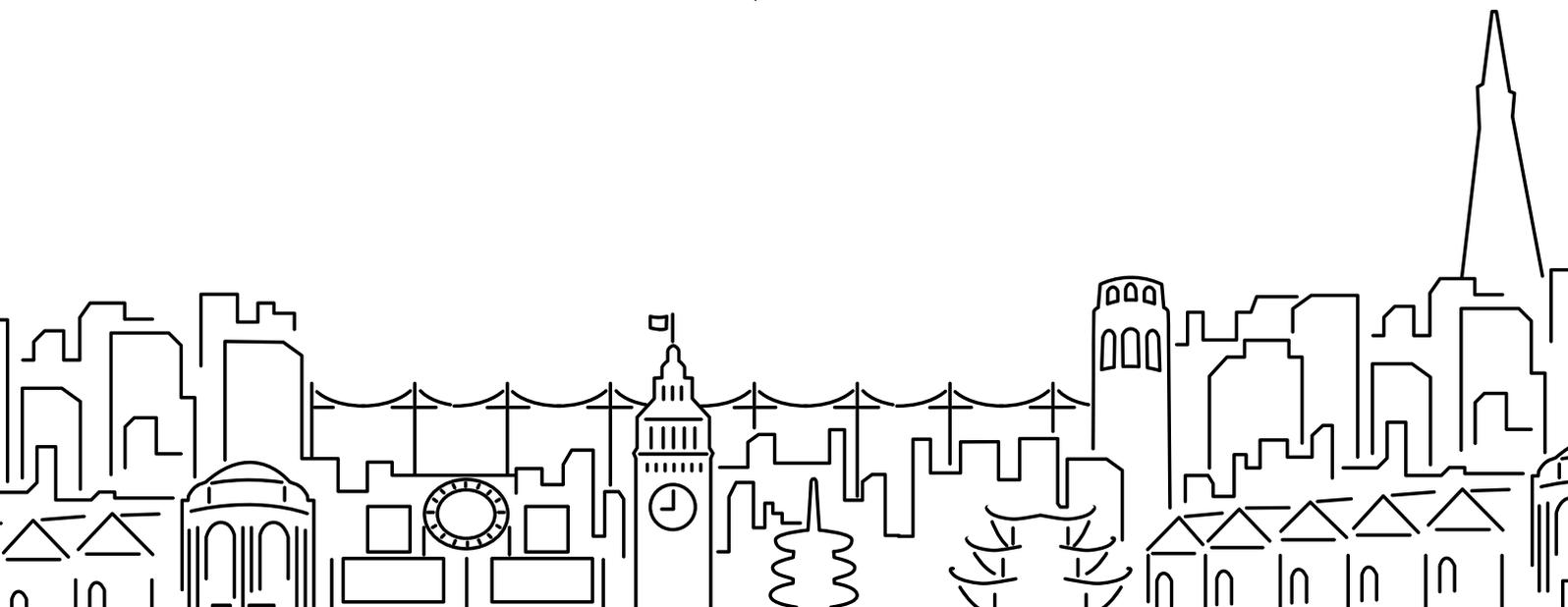
professionale per cui non è chiaro dove comincia uno e finisce l'altro (lasciamo ad altre sedi la discussione su rischi e vantaggi di questo modello). A differenza dei campus delle grandi aziende della Valley, il Pier non ha palestre, campi sportivi e sale giochi, ma non è difficile trovare sviluppatori di codice a tarda notte, sdraiati a programmare su un divano come se fosse la cosa più normale al mondo.

Gente 'open', ambiente 'cozy'. Agli 'smart guy' della Silicon Valley tutto è concesso.

Neppure i finanziamenti mancano. Proprio al Pier 38 un'intera area è sponsorizzata da un fondo di investimento, Polaris ventures, che ha creato i Dogpatch abs, dove le startup finanziate lavorano fianco a fianco e si alternano nel corso dei mesi. Quando qualcuna delle mini-aziende riesce poi a ingranare ecco che mutano le esigenze: serve più spazio, privacy, una sala riunioni a loro disposizione. È il caso di Automatic, sviluppatrice della piattaforma blog Wordpress, che ha dovuto traslocare al piano di sotto. Ma nella fase dello svezamento il rumore di fondo del vicino di scrivania è tutt'altro che un fastidio, anzi: può essere un'opportunità da cogliere.

Nessun muro, nessuna barriera, molta collaborazione. È la mentalità dello 'sharing' e della collaborazione semi-disinteressata, che in Italia forse un po' manca, a contraddistinguere posti come il Pier 38. Sembra che sia a tutti chiaro che è più conveniente cooperare che rubarsi le idee. In un sistema basato sulla fiducia e la reputazione come quello della Bay Area, il costo del tradimento è davvero alto.

Persone brillanti mettono a disposizione le proprie competenze sapendo che se saranno utili potrà esserci un ritorno: una collaborazione, un contatto, una nuova società insieme. E non è così raro che ciò accada. Ciò non toglie però che San Francisco resti una delle città degli Stati Uniti che dà più lavoro ai corporate lawyer. I rischi legali dello sharing continuo sono infatti alti. Accuse di violazione della proprietà intellettuale o di spionaggio industriale una volta fatto il boom o ottenuto un finanziamento sono all'or-



dine del giorno. Ma gli startupper della Silicon Valley sembrano quasi non volersene accorgere.

Entriamo nell'ala mediterranea del Pier, popolata, oltre che da diverse aziende italiane, dagli spagnoli di Opinno, che dell'innovazione open fanno una bandiera. "La nostra strategia è quella di mettere in relazione i migliori talenti in uno spazio aperto creativo, che si aggancia a un network globale di condivisione di conoscenza" ci conferma l'analista Pablo Massana. E infatti si interagisce quotidianamente, tra un burrito o un hamburger all'ora di pranzo come fino a tarda notte sorseggiando un caffè lungo americano.

Di fondo un obiettivo comune: portare avanti con tenacia e costanza le proprie idee, creare qualcosa di innovativo e, ovviamente, avere successo, senza la paura di dividerlo con altri.

È la community che si crea a dare quel quid in più alle startup che arrivano, magari per la prima volta, nella patria dei venture capital. Gli amici del Pier sono il primo banco di prova, quello dove le lunghe formali presentazioni lasciano spazio a elevator pitch di pochi secondi, in stile americano. I geek che siedono accanto, ti aggiornano sulle novità tecnologiche, ti invitano agli eventi, ti cassano i business plan prima che lo facciano gli investitori e ovviamente si aspettano da te altrettanto.

Non è un caso che proprio al Pier 38 la Fondazione Mind the Bridge organizzi il Gym, un programma formativo dedicato alle più promettenti startup italiane che superano un processo di selezione o vincono le più prestigiose business plan competitions.

"Per essere 'pluggati' nell'ecosistema occorrono prima di tutto punti di riferimento. Persone in grado di introdurti nel network e, perché no, mettere in discussione se necessario l'idea di business con cui sei arrivato.

"È per questo che oltre a uno specifico programma di formazione mettiamo a disposizione delle startup un network di mentor dedicati ben radicati sul territorio", spiega Marco Marinucci, fondatore di Mind The Bridge, che è diventato da qualche anno un ponte di riferimento tra l'Italia e la Silicon Valley.

E anche chi arriva con le idee chiare, grazie alla cross fertilization del gruppo e agli stimoli dell'ecosistema, capisce presto che per avvicinare gli investitori americani bisogna pensare più in grande, emozionarli, parlare in termini esponenziali. "Da quando sono a San Francisco giro con due versioni del mio business plan: quella italiana, più morigerata e precauzionale, e quella americana, dove tutto è moltiplicato per 10", racconta Stefano Maggiolino, Cto di Genefinity, una delle startup che partecipano al Gym. Proprio Genefinity, unica al Pier a operare nel campo delle nanotecnologie, grazie alla contaminazione dei vicini di scrivania, ha affiancato alla produzione di strip per l'analisi glicemica un innovativo progetto nel campo della moda, realizzando nel giro di un mese il concept di 'instant jewel', un gioiello temporaneo in oro puro da applicare sulla pelle, venduto già oggi negli Usa con il marchio GoldSins.

E visto che è l'implementazione ciò che alla fine determina il successo delle imprese, eccone un'altra che dopo appena un mese di rodaggio nelle aule del Gym ha fondato una Inc nel Delaware e ha iniziato a girare l'America alla ricerca di partnership: Hyperfair (si veda articolo in questo numero di Innovazione, ndr). Andrea Ballarini ci racconta come sia fonda-



mentale essere presenti in un mercato così vasto e recettivo come quello americano. "La crisi economica non è necessariamente uno svantaggio: grazie alle nostre fiere virtuali, offriamo una presenza da remoto ai grandi eventi business anche a chi senza questi vantaggi di costo non avrebbe le risorse per parteciparvi fisicamente". "Abbiamo trasferito il nostro headquarter a San Francisco dove ci occupiamo di governance, finanza, marketing, vendite; in Italia abbiamo mantenuto la parte di creatività, ingegneria e ricerca e sviluppo", aggiunge Marco Campanari, Ceo e co-fondatore.

Ma se per le startup più in erba può non essere così traumatico adattare (se non stravolgere) i propri piani, non è detto che per chi il business lo ha già ben avviato sia semplice svoltare strada per immettersi sulle highway dei venture capital. I finanziatori sono tanti ma nessuno è in vena di regali. Molti arrivano in California con l'idea di prendere un finanziamento e tornarsene in patria: praticamente impossibile senza creare una filiale americana.

Molti altri giungono a San Francisco con lo scopo di vedere il 'nuovo mondo', capire come funziona, assimilarne gli aspetti migliori e importare nel proprio Paese le best practice imparate "con non pochi conflitti coi colleghi in Italia, a cui è difficile far capire la mentalità americana", aggiunge Francesco Baschieri, fondatore di Spreaker, che ha passato tre mesi al Pier 38 per poi tornare in Italia con un finanziatore. A finanziare la promettente azienda bolognese non è stato un blasonato venture capital californiano ma il gruppo di business angel italiani lag (Italian angels for growth) che tra i suoi soci ha anche Luigi Capello il quale dopo essere approdato al Pier e averne studiato il modello di business, ha deciso di replicarlo a Roma fondando EnLabs, spazio di coworking per giovani startuppari a due passi dalla stazione Termini.

Sono sempre più i giovani imprenditori europei che decidono di passare un periodo più o meno lungo oltreoceano. La forza magnetica della Silicon Valley è così forte da spingere i più convinti a rinunciare a vedere moglie e figli per tre mesi pur di respirare un clima d'innovazione e capire bene se, come, e soprattutto dove sviluppare la propria azienda.

Carlo Alberto Degli Atti, fondatore di Concept, azienda italiana che opera nell'ambito dei feedback

aziendali, dopo un primo assaggio lo scorso anno ha già messo in programma di ritornare al Pier nel corso del 2011.

Ad altri capita invece di venire per qualche settimana per poi spostare il volo di mese in mese, fino allo scadere del visto: è la storia di Dario Ugolotti, fondatore di Pomodoro, che ha posticipato la partenza fino all'ultimo pur di portare avanti Buzzoom, innovativo sistema di analisi semantica del web.

Stare nella Bay Area significa in molti casi stare al passo con le tecnologie, essere al centro del cambiamento: per questo molti decidono addirittura di abbandonare l'Italia e creare impresa direttamente qui. È il caso dei tre ragazzi italiani di Mashape che, trovato un finanziamento in Silicon Valley, hanno deciso di stanziarsi a San Francisco, dove il mercato delle Api (Application programming interfaces) che stanno sviluppando ha più possibilità di attecchire. E così li troviamo anche fino all'alba a programmare sui divani del Pier (uno dei fondatori di Mashape Marco Palladino è autore dell'articolo sulle convertible note in questo numero di Innovazione, ndr).

Ma non sono gli unici a cercare altrove ciò che l'Italia non è (ancora?) in grado di offrire: incontriamo un altro giovane italiano, Roberto Fonti, fondatore di Buzzbox, che ci spiega come Android, il sistema operativo per smartphone di Google (per il quale sta sviluppando applicazioni) sia qui una realtà molto diffusa, al pari dell'iPhone, mentre in Italia se ne inizia a parlare solo in queste settimane.

E mentre gli Android sbarcano in Italia, al Pier 38 continuano a trovare rifugio tanti altri innovatori d'oltreoceano. Per questi imprenditori 2.0, collaborare è la parola d'ordine e dalla condivisione di idee e modelli nascono nuove opportunità. In un ambiente di innovazione così aperto rimane però attuale il messaggio un po' sinistro del film di Burke: condividere informazioni e idee senza modelli di business chiari e strutturati espone l'imprenditore a rischi non indifferenti. In un ambiente così vivace e gravido di opportunità ai nuovi pirati della Silicon Valley, aspiranti capitani dell'industria che verrà, non resta altro che imparare (presto!) a veleggiare evitando gli scogli e gli inevitabili agguati. ■



Il circuito di eventi che facilita l'incontro tra i fornitori ICT e i decisori aziendali delle imprese locali



### CHI VISITA

(Dati medi Smau Business Roadshow 2010)

5.000 iscritti  
3.000 partecipanti



**PROSSIME TAPPE:**

- Roma, 30-31 marzo
- Padova, 4-5 maggio
- Bologna, 8-9 giugno

### Format

- Spazi espositivi preallestiti a partire da 9 mq
- 40 workshop con i più autorevoli docenti e analisti e i migliori casi di successo
- Campagna di comunicazione locale, inviti mirati con le associazioni di categoria del territorio e call center dedicato
- Matching online: per fissare appuntamenti allo stand con i nuovi clienti
- Database di contatti profilati per follow up commerciale
- Premio innovazione ICT rivolto alle imprese e pubbliche amministrazioni del territorio

## DICONO DI NOI

### ROMA 2010

"Questa prima edizione di SMAU Roma ci è parsa di gran successo: abbiamo incontrato moltissimi visitatori realmente interessati alla nostra offerta e aperto dialoghi molto interessanti per future opportunità di business. Un'esperienza, dunque, che definirei senz'altro positiva"

**Gaetano Gargiulo**, Channel Manager

### PADOVA 2010

"L'edizione padovana di Smau Business è stata per noi e per i nostri partner la conferma di come il tessuto imprenditoriale del Nord Est, da sempre attento all'innovazione, apprezzi il valore di tecnologie che possono realmente contribuire alla crescita della competitività delle aziende."

**Antonio D'Anghela**, Direttore Vendite Technology Medie Aziende

### BOLOGNA 2010

"Anche durante quest'ultimo evento di Bologna, come nei precedenti, abbiamo dialogato con imprenditori e amministratori locali, approfondendo i vantaggi dei sistemi gestionali per le realtà di piccole e medie dimensioni."

**Clara Covini**, Direttore PMI



# MARCHE, alla ricerca dell'innovazione perduta

di Daniela Abbondanza

**L**e Marche, regione nota per avere un articolato tessuto imprenditoriale con prevalenza di piccole imprese e microimprese operanti per lo più nei settori di attività cosiddetti tradizionali, hanno finora vissuto, come conseguenza di tale assetto, un paradosso: il loro sistema industriale, in misura maggiore rispetto alla media nazionale, si è caratterizzato come un modello di innovazione senza ricerca. Questa tendenza è ben evidenziata dalle ultime rilevazioni Istat a disposizione, per cui si stima che fino al 2007 la spesa in ricerca e sviluppo a livello regionale sia stata di 271 milioni di euro, pari all'1,5% del totale nazionale, valore molto più basso rispetto alla media nazionale, ma anche rispetto a regioni come l'Emilia-Romagna, la Toscana, l'Umbria e l'Abruzzo. Rintracciare i motivi di questo scostamento soltanto nelle caratteristiche settoriali e dimensionali delle imprese, le quali dipendono meno dall'attività di ricerca e sviluppo e dalla collaborazione con strutture di ricerca, anche per via della scarsa propensione alla spesa, e si concentrano più su processi innovativi associati a creatività, design, innovazione organizzativa e di mercato, non sarebbe un'analisi completa. Il sistema della ricerca regionale è infatti caratterizzato in maniera quasi esclusiva dalla presenza di centri di ricerca pubblici, ovvero le Università, dall'assenza delle istituzioni private no-profit e dalla bassa incidenza di enti pubblici di ricerca.





La regione  
è impegnata  
nell'individuare  
i settori strategici e nel  
definire strumenti efficaci  
a supporto dello sviluppo  
che richiede una forte  
accelerazione

I quattro atenei pubblici presenti nelle Marche hanno una significativa presenza di dipartimenti e istituti che operano nelle scienze di base e nella tecnologia e una rilevante infrastruttura di ricerca con oltre mille docenti di ruolo nelle discipline scientifico-tecniche, ma questa rete di conoscenza non è riuscita finora a esprimere la propria potenzialità di relazione con le imprese e col sistema produttivo regionale per le attività di ricerca e trasferimento tecnologico.

Nelle Marche sono poi presenti soltanto una struttura del Cnr, l'Ismar (Istituto di scienze marine), e il Cra (Unità di ricerca per l'orticoltura). Sono presenti anche alcuni centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico come il parco scientifico e tecnologico TecnoMarche che svolge soprattutto attività di ricerca e sviluppo attraverso laboratori specializzati nelle tecnologie dell'elettronica e dell'information technology, tre centri settoriali pubblico-privati quali Asteria, specializzata nei settori dell'agro-ittico-alimentare, dell'ambiente e delle energie rinnovabili, Cosmob, che supporta le aziende della filiera del legno-arredo e Meccano, centro per l'innovazione tecnologica dei settori meccanico ed elettronico. Tutti questi centri hanno in comune l'emanazione pubblica o mista pubblico-privata.

I comparti industriali della moda (calzature, tessile, abbigliamento, cuoio, pelli), del legno e mobile e dell'agro-alimentare caratterizzano, oltre a quello della meccanica ed elettrodomestici, i principali distretti industriali della Regione. Questi comparti (detti 'supplier dominated' secondo la tassonomia di Pavitt) sono caratterizzati nelle Marche da un'enfasi verso l'innovazione di processo che viene ottenuta in gran parte attraverso l'acquisizione di macchinari e attrezzature e pertanto sviluppata in collaborazione con i fornitori delle tecnologie di produzione. Tenendo sempre presente la stessa tassonomia, il processo innovativo dei settori 'scale intensive' (metalli di base e autoveicoli) e gli 'specialized supplier' (macchine agricole e industriali, strumenti di precisione e medici), che pure sono significativi nella regione, è basato sulla continua interazione tra le imprese della filiera (clienti e fornitori) piuttosto che sull'attività formalizzata di ricerca e sviluppo svolta internamente o commissionata all'esterno, mentre i settori 'science based', cioè quelli ad alta tecnologia, sono quasi del tutto assenti nelle Marche.

I Rapporti dell'Istituto Met (Monitoraggio, economia e territorio) di Roma relativi agli anni 2008 e 2009 hanno confermato che vi è una inferiore percentuale di imprese che introducono innovazioni nelle Marche rispetto alla media italiana anche se il divario sembra

molto meno marcato riguardo le innovazioni incrementali nelle imprese con addetti che vanno dalle 10 alle 250 unità.

Nell'autunno 2009 lo stesso Istituto ha poi registrato che, a fronte di un notevole calo delle innovazioni introdotte a livello nazionale, nelle imprese di questa regione tale riduzione è stata meno intensa, soprattutto riguardo le innovazioni radicali di prodotto e di processo.

Altra caratteristica del modello di innovazione che prevale tra le imprese marchigiane è la bassa propensione delle imprese all'attività di brevettazione in quanto al numero piuttosto consistente di imprese presenti nella regione non ha corrisposto finora un'altrettanta registrazione di brevetti internazionali da parte di titolari marchigiani, anche se nell'ultimo decennio tale attività è sensibilmente cresciuta.

Quanto ai settori di attività, le Marche, così come l'Umbria e l'Abruzzo, non sono presenti nel campo delle nanotecnologie, sono presenti in modo marginale in quello delle biotecnologie e hanno una minore attività di brevettazione nei settori dell'Ict e delle tecnologie per l'ambiente rispetto a regioni come la Toscana e l'Emilia Romagna.

Lo scorso novembre si è tenuto a Tolentino, in provincia di Macerata, un convegno organizzato dall'assessorato Attività produttive e ricerca scientifica e tecnologica della Regione Marche volto a presentare le politiche regionali promosse negli ultimi anni per stimolare la ricerca e l'innovazione. È emerso, in sostanza, che "a partire dal 2007 vi è stata una spinta addizionale alle politiche per l'innovazione – dichiara Donato Iacobucci dell'Università Politecnica delle Marche – attraverso tre principali strategie messe in atto dalla Regione: far leva sul dialogo tra sistema produttivo, fatto per lo più di Pmi e sistema della conoscenza, promuovere l'aggregazione di imprese anche attraverso il potenziamento e la valorizzazione delle filiere tecnologico-produttive e incentivare la nascita e lo sviluppo di imprese ad alto contenuto tecnologico".

Per raggiungere dei risultati la Regione ha stanziato 79,6 milioni di euro nel periodo 2003-2009 attraverso l'emanazione di 10 bandi per favorire ricerca e innova-

zione e, a fronte di oltre duemila progetti presentati, il 90% circa è stato ritenuto ammissibile. Nei bandi relativi all'innovazione sono predominanti i settori più tradizionali come le pelli, il cuoio, le calzature, i prodotti in metallo, il legno ed i mobili, il tessile e l'abbigliamento; nei bandi che riguardano ricerca e sviluppo spiccano i settori relativi all'elettronica e informatica. In entrambi i casi, comunque, la maggior parte dei progetti presentati dalle imprese è riconducibile a innovazioni di prodotto.

"Un ambito tematico di interesse prioritario per la nostra regione – afferma Patrizia Sopranzi, dirigente 'Innovazione, ricerca, distretto tecnologico e competitività dei settori produttivi' della Regione Marche – è il progetto di costituzione del distretto tecnologico della domotica che potrebbe rappresentare un'eccellenza a livello nazionale per il rinnovamento del settore degli elettrodomestici, potendo intercettare tutta la domanda di 'security & safety' nell'abitare che emerge in particolare nella terza età". Il risultato è che la spinta verso ambiti di ricerca che riguardano le applicazioni domotiche coinvolge sia le imprese che operano nei settori tradizionali, come quello degli elettrodomestici, del legno, dei mobili e arredamento, sia le nuove imprese dei settori a maggiore contenuto di conoscenza, come il settore dell'informatica e degli apparecchi elettrici ed elettronici. In questo processo è coinvolta anche la cantieristica, altro fiore all'occhiello della regione Marche, dal momento che molte applicazioni della domotica interessano anche la realizzazione di yacht e imbarcazioni da diporto. Negli ultimi anni si è assistito a un incremento di progetti di ricerca e sviluppo che rientrano nel campo della domotica grazie all'attività di ricerca svolta nel-



le Università marchigiane e alla costituzione di alcuni spin off che vedono la totale assenza di innovazione di processo e dall'analisi dei brevetti internazionali prevalgono le tecnologie del controllo automatico, della gestione del clima e di comunicazione con altri apparecchi.

Con lo scopo di favorire l'incontro tra università e impresa anche negli atenei marchigiani sono stati recentemente creati gli Ilo (Industrial liaison office), dei 'ponti' che offrono informazioni sulle opportunità di collaborazione e sulla loro congruenza rispetto alle esigenze delle imprese.

Nel 2008 è poi nato, su iniziativa della Regione Marche, il portale <http://www.marcheinnovazione.it/> allo scopo di promuovere e stimolare processi di innovazione tecnologica nella regione e orientare l'utente finale attraverso la conoscenza delle strutture di ricerca, dei finanziamenti, dei brevetti e delle best practice locali.

Parallelamente agli indirizzi di policy regionale stanno prendendo forma nelle Marche alcune iniziative come il recente 'Programma di sviluppo dell'innovazione in provincia di Macerata' sancito nel luglio 2010 dal Protocollo di intesa tra la Camera di Commercio e la Provincia di Macerata che vede come 'deus ex machina' il gruppo dei Giovani imprenditori di Confindustria Macerata, con il supporto di TecnoMarche, per favorire la creazione di imprese innovative. "Per la prima volta a livello regionale – spiega Roberto Bedini, direttore di TecnoMarche – tre soggetti della regione

condividono un percorso, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni, su un tema per cui raramente in un territorio ci si organizza dal basso, e questo è stato possibile perché nell'area del maceratese si sta sviluppando un sistema di relazioni molto forte".

Sempre per quanto concerne la creazione d'impresa nella regione hanno luogo ogni anno due business plan competition, ECapital <http://www.ecapital.it/> e Start Cup Umbria/Marche <http://www-b.unipg.it/startcup/>, la prima organizzata dall'Università Politecnica delle Marche e la seconda dall'Università di Camerino.

Nella Provincia più a sud delle Marche, quella di Ascoli Piceno, è da tempo in fase di discussione lo studio di fattibilità per la realizzazione del Polo scientifico e tecnologico avanzato all'interno dell'area ex Sgl Carbon in cui negli anni '90 era sita una delle maggiori sedi produttive europee di Sgl Carbon Group. Il progetto di riconversione degli oltre 30 ettari di terreno nell'area centrale di Ascoli prevede la nascita di un polo altamente tecnologico gestito da TecnoMarche, che ha il know how, la creazione di un parco verde attrezzato e la costruzione di un centro residenziale ecocompatibile ed ecosostenibile a cui TecnoMarche fornirebbe tutta la tecnologia domotica necessaria, in linea con l'indirizzo regionale di cui si è parlato. Si stima che il nuovo parco potrebbe dare lavoro a circa 400 persone. ■



# Enterprise 2.0, è tempo di andare oltre

**I**n questi ultimi quattro anni abbiamo visto proliferare interessanti soluzioni per superare i limiti storici della consulenza sul knowledge management. Ora, l'Enterprise 2.0 necessita di un ulteriore passo in avanti. Le imprese si confrontano quotidianamente con mercati sempre più globalizzati e competitivi, nei quali la capacità di cambiare strategia, innovare con qualità e tempismo sono la normalità e non l'eccezione. Per

fare questo l'azienda deve essere un sistema capace di produrre, conservare e gestire velocemente conoscenza interna ed esterna sulla quale costruire valore. In questo scenario, dove il knowledge management svolge un ruolo centrale, non sono mancati gli attriti al cambiamento e c'è chi ha pagato questo ritardo. Ho

**di Gianandrea Giacomà,**  
psicologo, consulente aziendale,  
collabora col Centro di  
studi e ricerche di psicologia  
della comunicazione (Csrpc)  
dell'Università Cattolica di Milano

accennato ai limiti storici del knowledge management come approccio, quali sono stati questi limiti? Le resistenze al cambiamento sono da mettere in conto in qualsiasi organizzazione e gruppo umano più in generale. Quello che però ha caratterizzato un certo modo di fare consulenza sul knowledge management è stata la convergenza di aziende e mondo della consulenza nel delegare alla tecnologia un ruolo e delle capacità eccessive con un approccio non integrato. In sintesi, alcuni fornitori di piattaforme informative si sono focalizzati eccessivamente con i clienti sul versante tecnologico per innescare comportamenti di partecipazione, condivisione, collaborazione e produzione di contenuti. La messa al centro della tecnologia finiva per porre in secondo piano il necessario coinvolgimento della cultura organizzativa. Tale approccio, troppo parziale, ha prodotto una perdita di tempo e denaro in progetti che alla base della loro visione tecnocentrica avevano la causa dei loro insuccessi. Tra il 1995 e il 2005 non era raro incontrare costose e impegnative piattaforme, intranet, community, network che rimanevano il più delle volte inutilizzati o usati male.

**Il knowledge management richiede un salto di maturazione per abbandonare l'approccio idolatrico della tecnologia e del web 2.0, puntando sulla nuova cultura organizzativa**



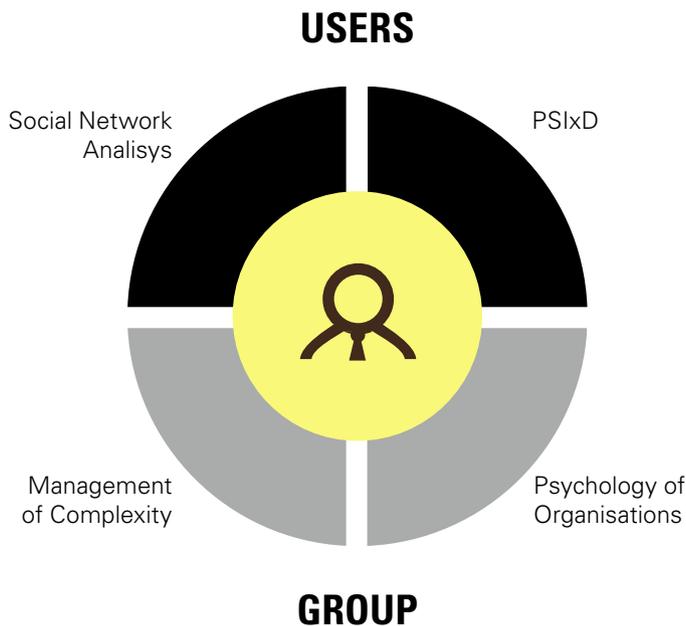
## Perché è successo?

Prassi che permettono la collaborazione, la creazione, diffusione e gestione della conoscenza per innovare e accrescere l'efficienza sono espressione di una cultura di gruppo organizzativa. Per anni si è sperato che fosse solo un problema di buona usabilità delle interfacce o di una maggiore ricchezza delle funzioni dell'information technology e dei canali di comunicazione. È ora evidente che non basta aprire un canale di comunicazione o un database per far adottare uno strumento o una prassi operativa.

Un gruppo che collabora è il risultato di un accordo tra i suoi membri che porta a determinati comportamenti, valori e abitudini. La tecnologia in tutto questo è uno strumento fondamentale, che guida e potenzia l'utilizzo di processi e prassi (con il giusto approccio), ma non può essere il sostituto della cultura collaborativa stessa. Gli stili comportamentali all'interno di un gruppo sono espressione delle persone che lo compongono, delle abitudini e della scala valoriale che quel gruppo condivide. Molti dei comportamenti che

stanno a monte della collaborazione e condivisione di conoscenza sono legati a forme di motivazione intrinseca, mentre per esempio una cultura organizzativa legata a incentivi estrinseci (come possono essere gli obiettivi di guadagno), può tendere solo a limitati obiettivi di knowledge management. In base alla storia, alle caratteristiche del gruppo e degli obiettivi a cui vuole tendere, il cambiamento richiede di mettere in gioco, almeno in parte, i modelli di leadership, le risorse umane e i valori del gruppo stesso.

Mutare parti della cultura organizzativa è una sfida antica quanto la consulenza alle organizzazioni, da sempre l'opportunità e la problematica maggiore. Preoccupa i manager perché vuol dire toccare equilibri di potere, codici comportamentali spesso tacitamente condivisi. Si preferisce quindi rimanere su logiche più circoscritte, lineari perché si spera di poter mantenere un sufficiente livello di controllo e ridotta ingerenza. Ma l'azienda, come il mondo che ci circonda, assomiglia sempre più a una rete e un cambiamento per



essere efficace comporta necessariamente effetti a catena anche su altre componenti aziendali.

A titolo di esempio, nel passato si sono sviluppate numerose campagne di comunicazione interna dedicate a lanciare nuove intranet aziendali che da una parte dovevano rendere centrali obiettivi di knowledge management ma dall'altra non tenevano in dovuta considerazione il tempo necessario ai dipendenti per produrre contenuti. Sovrapponendo semplicemente un nuovo impegno a quelli già esistenti, si manda un messaggio contraddittorio sul reale valore strategico dato a quel progetto di knowledge management. Si sposa teoricamente un modello di organizzazione cui non si associa una nuova prassi operativa, il tutto spesso viene poi poco sponsorizzato dal vertice aziendale. In tutto questo la tecnologia utilizzata può anche essere ben sviluppata ma il rischio di scarsa o inadeguata adozione è quasi una certezza.

Quando i cambiamenti sono trasversali a più componenti dell'azienda può essere difficile trovare la capacità decisionale e di coordinazione verso un obiettivo comune. Non voglio assolutamente sottovalutare questa difficoltà per i manager, ma anzi esplicitarla e metterla in gioco. Se si ritengono certi obiettivi di knowledge management e collaborazione importanti c'è la possibilità di intervenire sulla cultura organizzativa in modo mirato e graduale. L'Enterprise 2.0 ha il merito di aver proposto un nuovo modo di considerare la tecnologia come possibile alleato per intervenire sulla cultura organizzativa.

Nel 2006 Andrew McAfee (Harvard) chiamò Enterprise 2.0 quella recente evoluzione della consulenza ai processi collaborativi e di knowledge management la quale prende ispirazione da tecnologie e prassi web 2.0. In questi quattro anni l'Enterprise 2.0 ha cercato di trasferire in azienda logiche bottom-up per creare aree di auto-organizzazione nei gruppi di lavoro e i social network per semplificare la socializzazione e diffusione di conoscenza. Si è cercato di superare i limiti del classico approccio al knowledge management delegando al design dei processi e delle interfacce funzioni intrinsecamente sociali in grado di incentivare partecipazione e collaborazione. Approccio assolutamente valido e che ha ancora buoni margini di maturazione (si veda per esempio il Persuasive Design di BJ Fogg, Stanford University).

A mio parere l'Enterprise 2.0 ha proposto principalmente due novità: 1) coinvolgere la cultura organizzativa utilizzando caratteristiche tipiche dei social network (per esempio, la centralità dell'utente nel flusso dei contenuti) e rendendo le community uno spazio abilitante dinamiche sociali (per esempio i criteri di usabilità sociale); 2) rendere maggiormente efficienti i processi: l'adozione di determinate applicazioni intrinsecamente dotate di logiche e funzioni sociali riduce a un unico processo l'adozione dello strumento e l'apprendimento di nuove prassi collaborative.

Ma la resistenza al cambiamento nelle organizzazioni non è qualcosa di banale e anche con l'Enterprise 2.0 non sono mancate le eccessive semplificazioni e gli approcci parziali da parte di alcuni consulenti. Tra il 2006 e il 2009 alcune società di design e sviluppo hanno spesso ridotto l'Enterprise 2.0 a un esercizio di copia e incolla dal web verso le intranet e community aziendali. Ma scegliere liberamente di essere membro di un social network sul Web non è paragonabile al contesto e all'esperienza utente del diventare utenti di intranet e community aziendali. Interaction designer e sviluppatori si sono trovati a fare i conti con processi che andavano ben oltre il software, l'usabilità e la user experience finendo per essere inconsapevoli progettisti o "vittime" di dinamiche motivazionali, di dinamiche di gruppo in contesti che trascendevano le loro competenze specifiche.

Quello che metto in discussione non è la proposta dell'Enterprise 2.0 di aggirare le resistenze e rendere efficienti i processi di adozione, che condivido, ma il rischio di ricadere in problematiche antiche con soluzioni parziali e semplicistiche. Bisogna aiutare l'azienda ad affrontare in modo integrato la cultura organizzativa e non allearsi con le sue inevitabili

resistenze al cambiamento. Per fare questo servono approcci e team di consulenza transdisciplinari e un modello che semplifichi senza banalizzare il ruolo della cultura organizzativa.

Il network e le applicazioni collaborative devono gradualmente penetrare in un gruppo che ha già delle sue abitudini, prassi, una storia e dinamiche interne che nessuna buona tecnologia o design possono modificare da soli. Per questo, da principio, un serio progetto di questo genere deve contenere in sé una componente di change management e psicologia delle organizzazioni, da integrare alla psicologia applicata all'interaction design. Le prassi collaborative sono comportamenti e cambiare comportamenti non è mai una cosa banale o meccanica.

Non è necessario stravolgere la cultura organizzativa, basta individuare il minimo cambiamento necessario per innescare gradualmente determinate prassi e comportamenti collaborativi. Servono competenze psicologiche sulla organizzazione e di change management perché sviluppare una community non è solo

una sfida tecnologica ma consiste nel dare vita a un gruppo capace di adottare e creare prassi che incidono sulla cultura organizzativa preesistente. Servono competenze di psicologia applicata all'interaction design perché in un progetto di Enterprise 2.0 applicazioni e interfacce sono artefatti cognitivi e sociali che devono ingaggiare e motivare gli utenti sin dalla loro fase di sviluppo e rilascio.

Mi capita di vedere come consulente che nelle aziende è sempre più impegnativo assumersi la responsabilità dell'ennesima intranet, community aziendale costosa ma usata poco e male. Nel frattempo il mercato sempre più sfidante mette pressione alle realtà aziendali che devono innovare e diventare maggiormente efficienti con costanza. La direzione è quella di rendere finalmente affrontabile la cultura organizzativa con un approccio circoscritto, mirato e graduale. Per evitare di ripetere vecchi errori sarà importante che consulenti e aziende si concentrino su un modello integrato che sappia unire information technology, design, psicologia e change management. ▣

The International Network for SMEs (INSME)  
is pleased to announce the:



**23rd-26th  
May**

Old Stock House  
(Pörssitalo)  
Finland

**"Competitiveness, Culture and Cross-Border Co-operation:  
Assisting SMEs to Grow, Innovate and Reach International Markets"**

In cooperation with:



City of Helsinki



MINISTRY FOR FOREIGN  
AFFAIRS OF FINLAND



Ambasciata  
della Repubblica Italiana

SITRA



British & Commonwealth  
Chamber of Commerce in Finland



Suomen Yrittäjäopisto

# Il business delle

di Mario Mancini  
marketing manager di goWare

# app

**L**e applicazioni, o meglio le app, sono di moda, tutti le vogliono, tutti ne parlano. Ma, come dicono i banchieri svizzeri, le mode sono scivolose. Diamo quindi un'occhiata a qualche numero che ci può aiutare a dare un'idea più realistica del fenomeno. Non è un'impresa facile perché Apple non rivela neppure un decimale. Dopo che, agli inizi dei remoti anni '80, ha prestato un prototipo del Macintosh a Bill Gates, Steve Jobs, l'uomo in black (come lo definisce lo stilista Ermenegildo Zegna), ha deciso di cucirsi la bocca ed è questo un rito a cui si sottopongono con disciplina prussiana tutti gli impiegati Apple. Ci si può però arrangiare con altre fonti, ma questi dati restano altamente incerti e come tali vanno considerati. Vi sono i dati delle trimestrali Apple ma non servono a valutare il mercato delle app, sono invece ottimi per decidere se comprare le azioni dell'azienda della mela. Si sa che Jobs siede su una montagna di liquidi, circa 51 miliardi di dollari. Fa bene saperlo ma non ci aiuta molto al supermercato. Si può concludere che Apple sta facendo degli ottimi affari, ma gli altri?

Veniamo ai numeri. Partiamo dall'Italia: lavorando un poco sui dati resi disponibili dal Distimo Report (un rapporto mensile sull'ecosistema delle applicazioni) in Italia, giornalmente, si scaricano settemila applicazioni a pagamento dalle store online di Apple. Secondo lo stesso rapporto si sa che il costo medio di un'applicazione scaricata è di circa tre euro. Il fatturato giornaliero delle applicazioni supera di poco i 20mila euro per un valore lordo annuale intorno agli otto milioni di euro. Considerando che il 39,2% di questo valore va ad Apple e al fisco lussemburghese, gli editori di app si dividono, in Italia, una torta di poco superiore a 4,5 milioni di euro. La pubblicità sono ancora spiccioli e Android è, ma solo per il momento, ancora una promessa. Ma la storia non finisce qui perché le appli-

La vendita di software per smartphone e tablet è in costante crescita, le potenzialità sono luminose e agli sviluppatori italiani non mancano le buone idee





**G**li esseri umani sono nati per socializzare e mentre la natura umana è rimasta sostanzialmente invariata nei secoli, è il complesso dei comportamenti degli individui nel suo insieme a essere cambiato sotto l'influenza del progresso. In altre parole, non è la tecnologia a farci socializzare, anche se essa certamente influenza e determina il modo in cui lo facciamo. Le metodologie di socializzazione nel corso dell'evoluzione tecnologica si sono modificate in maniera radicale. Il cambiamento più macroscopico, frutto del passaggio dalla rivoluzione carta-radio-tv-pc a quella attuale del world wide web, risiede nelle conseguenze di quello che oggi viene definito web2.0 o addirittura, come fra poco vedremo, web 3.0: da semplici utenti e fruitori di media siamo diventati produttori, partecipanti, membri attivi di community, con metodi di comunicazione sempre più facili e soprattutto istantanei. Socializziamo in spazi virtuali in cui condividiamo apertamente le nostre idee, sperimentiamo collettiva-

mente, concludiamo i nostri gusti, influenziamo quelli degli altri in maniera conscia o perfino inconscia, con meccanismi sia impliciti sia espliciti, che misurano la nostra reputazione nel concedere 'amicizia', nel dare consigli e costruire trend.

Generare 'lead', governarli, provocare l'incontro fra domanda e offerta, è la causa e insieme il fine della maggior parte dell'attività di social networking. In quest'ottica, i network sono diventati un efficace 'human filter' capace di filtrare, bonificare e validare i risultati sterilmente forniti dalle ricerche effettuate con i classici motori. Il matching di interessi, in ambito business, è sempre stato perseguito e amplificato dallo strumento della fiera: un articolato spazio, finora solo fisico, in cui si stimola l'incontro fra chi cerca e chi offre, fra chi produce e chi compra. Il progetto di una startup italiana mostra come, anche in un settore consolidato come quello fieristico, che concretizza in modo tradizionale le esigenze di socializzazione in ambito business to business e business to consumer, sia possibile introdurre un processo altamente innovativo e capace di sviluppare nuove forme di business,

# Virtualmente in fiera

rinnovandolo e, insieme, assicurandogli nuove potenzialità, il tutto realizzando il social-business, cioè una perfetta combinazione hi-tech fra business e social networking. È quanto hanno fatto Marco Campanari e Massimiliano Bonfanti che hanno fondato, nel 2009, HyperFair: società con radici in Silicon Valley, dove è il quartiere generale, ma con cuore e cervello made in Italy (con tutto quel che ne consegue in termini di stile e creatività) gestito tramite una sussidiaria che si trova a Lecco sulle sponde del lago di Como dove si concentra la parte ingegneristica, creativa e di ricerca e sviluppo. L'intuizione dei due imprenditori è stata quella di creare una piattaforma di social-business-networking realizzata con un mondo web 3D, in cui vengono ricreate in real-time tutte le dinamiche tipiche delle fiere e delle convention: stand personalizzabili, visualizzazione di prodotti in tre dimensioni, cataloghi, immagini e filmati, oltre a tutte le tipiche attività collaterali come i webinar e le

## Le tecnologie di HyperFair consentono di realizzare stand virtuali e offrono nuove occasioni di business alle manifestazioni fieristiche

parti congressuali. All'interno degli ambienti si naviga rappresentati da un proprio avatar personalizzato e, soprattutto, si interagisce con tutti gli altri individui presenti, scambiando contatti e biglietti da visita, chattando e comunicando tramite Skype. È, questa, una visione della rete che potremmo definire 'web3.0': non più limitata alla maggior interattività sviluppata nella concezione web2.0, ma aperta a un'interazione altamente immersiva e multimediale con una forte concentrazione di community numerose e dense di individui, omogenei per interessi e attitudini, che socializzano in ambito business generando lead, condividendo preferenze e perfino creando nuove tendenze. Si tratta di un modello capace di innovare profondamente un settore tradizionalmente ampio e importante come quello degli eventi fieristici, fornendogli nuova tecnologia e nuove strade di realizzazione di business alternativi, ovvero aprendo anche filoni di sviluppo del tutto nuovi. Non c'è antagonismo tra una fiera tradizionale e una virtuale ma anzi possono svilupparsi in maniera coordinata e sinergica: i due tipi di eventi possono avvenire in successione, così da abbattere le barriere geografiche e i problemi di costi, consentendo la partecipazione pure a chi è molto lontano. Reale e virtuale possono inoltre accadere in differita con la parte web realizzata prima per lanciare la fiera reale magari assegnando un tema o un focus particolare. O, ancora, la parte virtuale può essere messa in scena dopo per permettere a chi non ha presenziato di coglierne l'onda lunga e inserirsi nella scia del business sviluppato tra i padiglioni. E, ancora, in caso di fiere o eventi biennali la versione virtuale permette di dare continuità nel tempo a quella reale tenendo alta l'attenzione.

Con questi modelli un business tradizionale come quello fieristico può rinnovarsi facendo leva su cambiamenti tecnologici e trend sociali. E può farlo con esiti davvero rilevanti, perché realizzare una fiera virtuale pensata con un modello come quello descritto: immersivo, multimediale, ricco di funzionalità legate



alla socializzazione accanto ai più evidenti risparmi in termini di tempi e costi, apporta numerosi benefici. In primis realizza networking ad ampio spettro non limitato alla sola relazione fra espositore e visitatore ma esteso a tutti i partecipanti, lo realizza in maniera focalizzata, organizzata, minimizzando i tempi morti, consentendo di pianificare la visita e potendone tenere traccia in maniera automatizzata.

I risultati sono oltretutto monitorabili in maniera accurata, perché la tecnologia rende evidentemente disponibile un ricco e pressoché illimitato menù di dati statistici che permettono all'espositore e all'ente organizzatore di mappare, in forma anonima, tutte le attività che avvengono nel mondo fieristico potendo ricostruire flussi e preferenze e realizzando un market-tracking evoluto. Si realizza, infine, un vero abbattimento delle barriere geografiche permettendo di partecipare a eventi fieristici su scala mondiale direttamente dalla propria postazione in ufficio all'insegna della più ampia internazionalizzazione.

Ma la vera sorpresa derivante dall'uso di strumenti innovativi di questo genere arriva dalla capacità di creare filoni di sviluppo radicalmente nuovi mettendo in essere show fieristici virtuali che si realizzano per la prima volta. È per esempio il caso di Hipexpo, la prima fiera Halal (la certificazione islamica che comunemente viene associata all'ambito alimentare, cosmetico, farmaceutico e zootecnico, ma che in realtà impatta ampiamente sui consumatori di fede islamica anche in molti altri settori) che riguarda potenzialmente centinaia di milioni di persone sparse sui cinque continenti e che ha scelto di esordire in forma virtuale. L'appuntamento con Hipexpo, che segna anche il debutto sul mercato della stessa Hyperfair, è fissato per il 15-17 febbraio 2011, un esordio che evidenzierà i plus della fiera virtuale 3D e che permetterà l'interazione immersiva e in tempo reale da parte di persone provenienti anche dai più lontani Paesi del mondo. Comodamente dal browser del proprio pc. ■

# NanoYou

di Luisa Filipponi

## per comunicare scienza e innovazione ai giovani

**L**e nanotecnologie rappresentano una delle nuove frontiere di innovazione tecnologica. Si tratta di tecnologie altamente multidisciplinari che sfruttano le proprietà della materia su scala nanometrica, la scala delle singole molecole. A questa scala emergono proprietà eccezionali (ottiche, termiche, elettroniche ecc.) che possono essere sfruttate per creare materiali innovativi. Le nanotecnologie stanno già rivoluzionando diverse discipline scientifiche, come la medicina, l'informatica e la produzione energetica, principalmente attraverso lo sviluppo di materiali altamente miniaturizzati, e multi-funzionali. Come molte altre tecnologie innovative, si pensi





alle biotecnologie o all'ingegneria genetica, le applicazioni delle nanotecnologie avranno un impatto importante nella vita dei cittadini pertanto la comunicazione al pubblico è fondamentale. Esiste un preciso desiderio a livello europeo che questa non si limiti a evidenziarne solo gli aspetti positivi, ma a incoraggiare il pubblico in riflessioni e dibattiti sulle implicazioni etiche, legali e sociali, attraverso percorsi di comunicazione partecipata.

## Trasmettere la cultura delle nuove tecnologie e delle nuove opportunità partendo dalle scuole superiori e aprendo il dibattito con gli studenti

Su questo approccio comunicativo si basa il progetto europeo NanoYou, acronimo di Nanotechnology to youth, rivolto in particolare ai giovani di età compresa tra gli 11 ed i 25 anni per accrescere la loro conoscenza sulle nanotecnologie ma anche stimolarli e coinvolgerli in dibattiti sulle relative tematiche etiche, legali e sociali (anche dette tematiche Elsa). NanoYou prevede il coinvolgimento delle scuole secondarie di primo e secondo grado e dei musei scientifici, centri scientifici-culturali e poli tecnologici. Il progetto, cominciato nel 2009, e finanziato dal Settimo programma quadro della Commissione europea, viene realizzato da un partenariato internazionale coordinato dal centro educativo Ort Israel, e comprende anche European schoolnet, l'Interdisciplinary nanoscience center della Aarhus University, il Nanoscience centre dell'Università di Cambridge e La Cité de La Science di Parigi. In Italia varie scuole hanno aderito alla iniziativa diventando scuole pilota, tra le quali, in Toscana, il Liceo Scientifico E. Majorana di Capannori (Lu).

NanoYou ha sviluppato un ampio portfolio di materiale didattico informativo per diverse fasce di età che comprende un film, poster, presentazioni, un kit di formazione agli insegnanti, compreso un corso di formazione, esperimenti di laboratorio, giochi di ruolo su tematiche Elsa. A ottobre 2010 è stata inaugurata presso il centro di cultura scientifica Ccstil-La Casemate un'esposizione itinerante incentrata sulla tematica della nanoelettronica, sue applicazioni e implicazioni sociali, realizzata coinvolgendo direttamente giovani studenti universitari. Tutto il materiale NanoYou è distribuito in licenza Creative Commons e scaricabile gratuitamente dal sito del progetto [www.nanoyou.eu](http://www.nanoyou.eu).

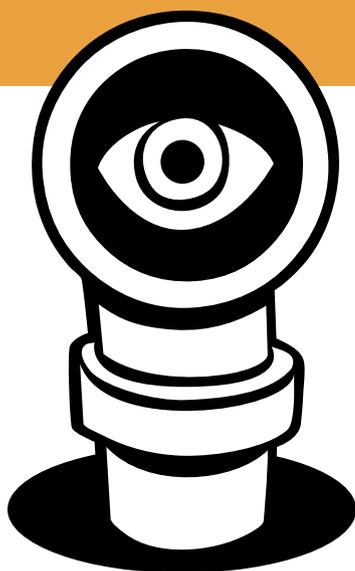
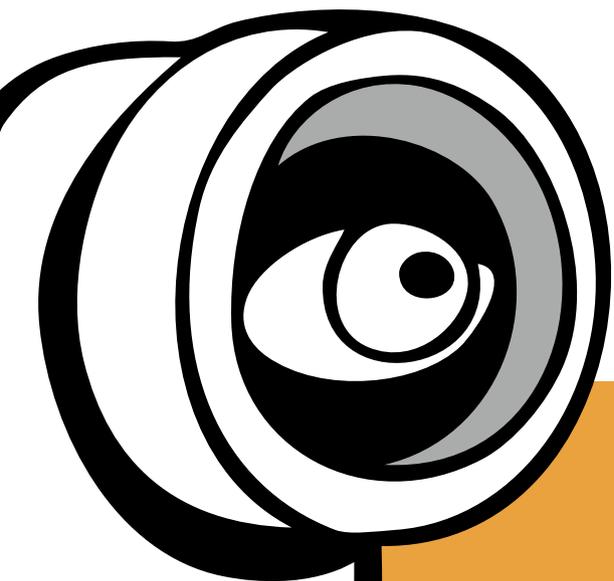
Il futuro di innovazione in Europa ha bisogno di giovani studenti stimolati a perseguire lo studio di materie scientifiche. Il progetto NanoYou si sta già affermando come modello per futuri progetti didattici su argomenti di innovazione tecnologica. Tale modello prevede di trattare la tematica in modo interdisciplinare e partecipata, aggiungendo anche elementi umanistici, dando così ai ragazzi una visione globale dell'innovazione scientifica. ■

# Il processo di PRE-INCUBAZIONE

di Gaia Orlandi

**L**e ultime entrate sono quattro, innovative, e per la maggioranza composte da laureati dell'Università di Pisa sotto i 30 anni di età. È questa la fotografia delle neo imprese che vanno ad aggiungersi alle 12 aziende che stanno seguendo il percorso di incubazione all'interno della struttura del Polo Tecnologico di Navacchio dedicata al supporto e all'accelerazione delle startup innovative.

Scouting delle idee di  
impresa, valutazione  
dell'impatto innovativo,  
stesura del primo business  
plan sono i passi da  
compiere prima di entrare  
nell'incubatore



*“Il networking - dice Elisabetta Epifori, direttore del Polo Tecnologico di Navacchio - è fondamentale per il successo delle startup: metterle in contatto sia con aziende simili a loro, sia con quelle più strutturate come lo sono le oltre 60 presenti nel nostro Polo Tecnologico, è importante tanto quanto la competizione di mercato. Nel nostro Polo ci sono tante aziende, e non solo le startup dell’incubatore capitanate da giovani, che lavorano, hanno talento e successo. Questo è l’orgoglio del nostro Polo e dell’incubatore che dà spazio alle idee innovative e ai giovani”.*

I dati giungono a conforto delle affermazioni di Epifori, secondo una analisi preliminare il fatturato aggregato delle imprese presenti nell’incubatore al 2010 sfiora i 6 milioni di euro con circa 80 occupati, e in alcuni casi con picchi di crescita decisamente significativi.

Merito delle idee e dei giovani che, nonostante il periodo di crisi, vanno avanti, ma merito anche di strutture come quelle degli incubatori che offrono un supporto reale e concreto alle esigenze delle startup incoraggiandole a valorizzare le idee e le opportunità imprenditoriali.

Proprio per stimolare l’emersione di nuove idee imprenditoriali, è stato strutturato all’Interno dell’incubatore d’impresa del Polo Tecnologico di Navacchio, grazie al supporto della Regione Toscana, il servizio di pre-incubazione che offre agli aspiranti imprenditori un insieme di servizi che possono aiutarli a perfezionare la loro idea imprenditoriale.

Attraverso un percorso di scouting delle idee, di informazione e di formazione, di incontro e conoscenza di altri giovani imprese, l’aspirante imprenditore può sviluppare un piano di impresa (business plan) relativo al suo progetto imprenditoriale che può dare concrete informazioni per valutare le reali opportunità di sviluppo imprenditoriale della propria idea di business. Il piano d’impresa finale viene poi valutato da un’apposita commissione.

Nel suo complesso la fase di pre-incubazione ha una durata prevista di circa sei mesi. Molto dipende poi dal grado di preparazione a presentarsi sul mercato e dall’attività delle aziende.

L’accesso è basato su un processo di selezione attraverso un colloquio con personale addetto allo scouting imprenditoriale che valuta specifici requisiti di accesso quali: innovatività dell’idea; essere spin-off universitari o spin-off aziendali; essere una neo-impresa in fase di costituzione o costituita da non oltre 36 mesi dalla data del primo verbale di contatto.

È da questo percorso che escono le quattro nuove imprese che si sono insediate a gennaio.

I loro nomi:

**Agrosection** ha ideato e sviluppato un portale multilingue per il commercio business to business di prodotti agroalimentari made in Italy.

**Handcrafted Software** opera nell’ambito di applicazioni per iPhone e Android.

**DG Energy Consult** impegnata nel settore del fotovoltaico.

**Stargate Consulting** si occupa di servizi alle imprese e project management.

Le altre aziende attualmente incubate sono:

**AAA** – Athena Advanced Advisor, società di consulenza finanziaria indipendente che opera a supporto di aziende, enti pubblici e privati al fine di coadiuvarli nella gestione dei rischi, nella crescita del business e nella gestione finanziaria.

**Aarhus Geophysics**, specializzata nell’elaborazione di dati elettromagnetici da elicottero o aereo per la produzione di modelli quantitativi del sottosuolo.

**Alitec**, società di ricerca e sviluppo in campo ambientale, medico, industriale e delle energie rinnovabili.

**goWare italian apps** che si occupa di creare e sviluppare applicazioni per iPhone e per smartphone.

**M2Tech** che ha come obiettivo principale la progettazione, la realizzazione e la commercializzazione di un prodotto innovativo rivolto all’home entertainment e della musica.

**Oltremedia** opera nel campo dell’editoria. Attività principale è il quotidiano online [www.pisanotizie.it](http://www.pisanotizie.it).

**Pantea** opera sul mercato del mobile content user-generated, proponendo un package differenziato di servizi/soluzioni.

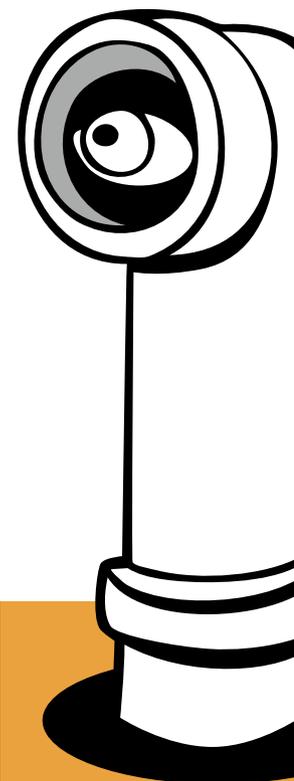
**Pquadro** si rivolge al settore fashion italiano con prodotti software innovativi.

**Pure Power Control** la società si configura come partner, per le componenti elettriche ed elettroniche, di produttori di veicoli e fornitori di sistemi di propulsione convenzionali, per lo sviluppo di propulsioni ibride/elettriche.

**Samares** che coopera strategicamente con l’Università di Pisa nello sviluppo di sistemi di automazione e controllo innovativi per impianti energetici.

**Silva Ict** propone soluzioni innovative sul mercato dell’information technology.

**Zig Newton** basa il suo business su due settori specifici: lo sviluppo e la consulenza per le aziende, in particolare nel project management e lo sviluppo e la consulenza su siti e portali web. ■



# Il modello del Polo Tecnologico di Navacchio CONQUISTA IL BRASILE

di Gaia Orlandi

MAPPATURA  
DEL SISTEMA  
DI INCUBAZIONE  
A MANAUS

**N**ell'anno che vede la massima attenzione per lo sviluppo e il trasferimento di know how e tecnologie nei territori brasiliani, Apsti, l'Associazione dei Parchi scientifici e tecnologici italiani, che mette in rete oltre 30 Parchi diffusi sul territorio nazionale, attraverso il suo residente Alessandro Giari, ha stretto un importante protocollo d'intesa con la Segreteria di Stato per lo Sviluppo, la scienza e la tecnologia, Sedect, del Pará e il Parco scientifico e tecnologico di Guamà: obiettivo sviluppare programmi di innovazione tecnologica al fine di rendere più competitiva l'industria del Governo del Pará grazie al trasferimento di tecnologie innovative a cura dei maggiori Pst italiani.

Temi chiave su cui attivare sin da subito la collaborazione: sviluppo delle città digitali, miglioramento e più efficace gestione dei Pst e incubatori e conseguentemente la crescita delle microimprese, sulla base di buone prassi, contribuendo a consolidare interventi di sviluppo locale integrato.

Il lavoro di apri pista in Brasile è stato svolto dal Polo Tecnologico di Navacchio che nel marzo 2009, ha avviato un importante lavoro di collaborazione che ha portato a siglare un accordo tra Polo Tecnologico di Navacchio, Suframa Sovraintendenza per la Zona Franca di Manaus, Sebrae fondazione Centro di trasferimento tecnologico per lo sviluppo delle piccole imprese, e Fucapi Centro di analisi, ricerca e innovazione tecnologica.

L'incarico è volto a favorire il trasferimento dell'esperienza sviluppata nei 10 anni di attività del Polo di Navacchio mediante un lavoro di formazione e affiancamento dei manager degli Incubatori di Manaus al fine di migliorarne il modello organizzativo e le modalità operative.

Elisabetta Epifori, direttore del Polo Tecnologico di Navacchio illustra le modalità operative: "Il percorso con il Brasile è iniziato operativamente nel 2010, prima con una indagine preliminare sullo stato dell'arte del sistema d'incubazione a Manaus. Il lavoro è poi proseguito in Brasile dove sono stati individuati e definiti parametri di identificazione e indici di monitoraggio del sistema di incubatori per accertare e valutare le modalità operative adottate e per poter tracciare le possibili linee di sviluppo delle attività e di evoluzione del modello organizzativo. È stato dato avvio a un percorso di formazione specialistica nel quale è coinvolto un gruppo di manager che saranno i protagonisti dello sviluppo delle attività finalizzate alla nascita e crescita di imprese innovative nel territorio brasiliano di Manaus".



## Avviato il partenariato strategico con i Parchi scientifici e tecnologici del Paese sudamericano per incentivare lo sviluppo e l'internazionalizzazione della piccola e media impresa

"L'attività di formazione e cooperazione prosegue anche nel 2011- continua il direttore del Polo Tecnologico di Navacchio- con l'attuazione di parametri di valutazione e di indici di performance, a cui si affianca un lavoro di interscambio tecnologico e imprenditoriale tra i sistemi di impresa con l'obiettivo di costruire e rafforzare un rapporto di cooperazione e collaborazione".

Un accordo decisamente importante per il Polo di Navacchio e per le sue aziende come ci spiega Alessandro Giari presidente e amministratore delegato: "Grazie a questa collaborazione abbiamo avviato un percorso non solo di condivisione e riproducibilità di un modello organizzativo come quello del Polo e dell'incubatore, ma ci ha permesso anche di gettare le basi per promuovere una collaborazione fra le nostre imprese e le nascenti imprese brasiliane: realtà in forte sviluppo. Questa per noi è una forma di sostegno all'internazionalizzazione. Credo sia necessario cooperare fra sistemi diversi per essere più forti insieme sul mercato. Le piccole imprese, in particolare quelle piccole e giovani imprese hi-tech

che rappresentano una scommessa per il futuro, da sole non ce la fanno a essere presenti sul mercato internazionale emergente, ma quello è il mercato di riferimento, importante e significativo per il futuro anche delle nostre tecnologie. Questa collaborazione con le istituzioni e gli organismi di promozione dello sviluppo economico brasiliano è un buon avvio e ci aspettiamo di vedere nei prossimi mesi risultati rilevanti e apprezzabili anche per l'interesse delle nostre aziende".

Anche i manager brasiliani coinvolti nel progetto sono dello stesso avviso: "È per noi fondamentale – racconta Euler Guimaraes Menezes de Souza, coordinatore di Nepi incubatore di Fucapi Fondazione e Centro di analisi, ricerca e innovazione tecnologica – capire sul campo come vengono gestiti gli incubatori italiani, e l'accordo con Navacchio ci ha permesso oltre a questo anche di capire come migliorare l'offerta che faremo alle nostre aziende in Brasile". ■

# TOO LAZY TO DO IT,

**viaggio in 44 idee di business originali per accendere la scintilla imprenditoriale**

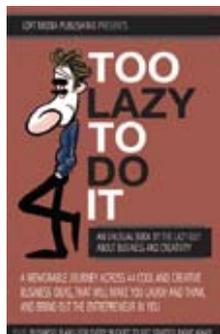
di Lazy Guy

**S**e ho un'idea di business in cui credo, me la tengo stretta. È l'obiezione che ricevo ogni volta che parlo del libro che ho scritto e che ho intitolato Too Lazy To Do It. Il libro, che è in vendita dallo scorso dicembre raccoglie 44 delle migliori idee imprenditoriali che ho avuto nell'arco degli ultimi anni e che spiega la risposta all'obiezione di cui sopra.

Condividere le idee è il miglior modo per dare loro un futuro e una possibilità di realizzazione. I suggerimenti del 'pigro inventore'

Un'idea imprenditoriale ha un valore straordinario. È parte dell'essenza stessa dell'essere umano. Ma un'altra delle caratteristiche di noi esseri umani è che abbiamo poco tempo a disposizione. E in molti casi anche una quantità scarsa di energie, denaro, contatti... Così, visto che ho già un lavoro (creato proprio sulla base di una delle mie idee di business), difficilmente troverò il tempo per mettere in pratica le altre idee che ho avuto, e anche perché sono piuttosto pigro, mi sono detto: che senso ha portarle con me nella tomba? Molto meglio raccoglierle in un libro e diffonderle il più possibile senza chiedere nulla in cambio, così che qualcuno, in Bangladesh, in California, in Umbria, possa trarne ispirazione e trasformarne, magari anche solo una, in realtà. Sarebbe un'immensa soddisfazione per me.

Ricollegandomi quanto dicevo prima a proposito del valore di un'idea: è straordinario, certo. Ma non è sufficiente. Credo che il 90% di noi abbia la sua personale "idea nel cassetto", quella che potrebbe renderlo



Titolo: *Too Lazy To Do It*  
 Autore: *Lazy Guy*  
 Illustrazioni: *Dario Frascoli*  
 Editore: *Loft Media Publishing*  
 Lingua: *inglese*  
 Prezzo: *15,30 euro*

ricco e felice se solo riuscisse a realizzarla. Solo che la stragrande maggioranza di queste idee restano nel cassetto per sempre. Ci vengono in mente la sera prima di andare a dormire, oppure a cena chiacchierando con gli amici, o mentre facciamo jogging al parco o in campagna. Ci sembrano brillanti e spesso lo sono ma alla fine si arenano come conchiglie sulla sabbia, perché siamo troppo occupati per fare quei mille piccoli passi che portano da quella fase di creatività assoluta al momento in cui arrivi di fronte al notaio e firmi per creare l'azienda a cui avevi pensato.

Ciò che mi preme condividere, che è la filosofia di [toozazytodoit.com](http://toozazytodoit.com) la community online che ho contribuito a fondare, è quanto segue: condividere con altri la tua idea, parlarne a chi ti sta intorno, oppure a sconosciuti che hanno interessi simili o complementari ai tuoi, rappresenta un potenziale pericolo, è innegabile. Qualcuno potrebbe rubartela. Ma credimi, parlo per esperienza: il valore che ottieni mettendo la tua idea su un grande tavolo per condividerla con gli altri è così alto, così utile, da rendere quel rischio trascurabile. Negli otto anni in cui mi sono occupato di questi argomenti non mi è capitato una sola volta di sentire che un'idea era stata rubata. Ho ascoltato invece tante e tante storie di persone che condividendo la loro idea hanno trovato critiche costruttive, commenti utili, punti di vista a cui non erano arrivati da soli, ma anche compagni di viaggio, partner professionali, soci, finanziatori.

Io stesso sono riuscito a trasformare la mia in realtà perché un amico con cui ne ho parlato, qualche mese dopo averla avuta, mi ha dato l'energia positiva per lasciarmi alle spalle le paure e buttarmi in un'impresa che si è dimostrata la strada giusta. Anzi, una delle strade giuste.

Il libro contiene 44 idee imprenditoriali. Alcune semplici e pragmatiche, altre ambiziose un po' pazze. Puoi realizzarne qualcuna con un investimento di pochi euro, mentre per altre servono un po' di soldi in più. Ma la cosa più importante è che nessuna è ancora stata applicata e nessun brevetto è stato depositato. Ciò che leggerai potrai usarlo come vorrai.

Un paio di esempi? Una si chiama Ethnic globe shopper, l'idea è trovare dei neolaureati in design che abbiano voglia di girare il mondo a caccia di mobili etnici, creare per ognuno di loro un blog dedicato alla 'upper-middle class' delle grandi città e far vendere i mobili direttamente al 'cacciatore-designer' mentre si trova sul luogo. Un'altra si chiama Closet confidential, tutti abbiamo nell'armadio abiti, belli, ma che non usiamo più. E tutti ne vorremmo altri. Quindi, perché non creare una community che permetta di condividere il proprio armadio, con le foto e tutto il resto, mettendo in vendita i capi di cui vogliamo disfarcì. Sarebbe un'ottima occasione per guadagnare parte dei soldi che ci servono per comprarne degli altri (nuovi, o usando la stessa community). E al tempo stesso sarebbe un modo divertente per favorire nuove conoscenze e amicizie.

Puoi leggere *Too Lazy To Do It* come un viaggio nella creatività imprenditoriale e trovare ispirazione per accendere una scintilla di business tutta tua, oppure mettere alla prova l'idea che meglio si adatta a te. Puoi leggerlo dall'inizio alla fine perché è interessante e divertente, oppure consultarlo come un manuale saltando alle idee che ti intrigano di più. Puoi anche leggerlo per capire se l'idea che hai già nel cassetto può funzionare davvero o anche semplicemente per farti due risate con le illustrazioni originali di Dario Frascoli.

Il libro lo trovi su Amazon, se vuoi. Ma comprandolo direttamente da [toozazytodoit.com](http://toozazytodoit.com) potrai scegliere anche la versione e-book (compatibile con iPad). E se invece sceglierai di farti spedire a casa una copia cartacea (dovunque tu sia), riceverai anche qualche sorpresa, fra cui uno sconto del 20 per cento sul prezzo di copertina, una spilla divertente. E io, per ringraziarti, firmerò la tua copia personalmente. ■

Il *Cigno nero* è il libro che ha dato fama a Nassim Nicholas Taleb, professore, operatore di Borsa, saggista, umanista, filosofo dai natali libanesi. Il libro è uscito nel 2008 e ha ribaltato convinzioni e modelli in relazione alla capacità di gestire le incertezze e gli imprevisti, il Cigno nero appunto, che si manifestano e che hanno il potere di modificare repentinamente piani, progetti, processi. Il tomo di Taleb è un vero e proprio trattato filosofico con inserti di finanza, management, gestione d'impresa, tanto filosofico e ampio che l'autore a distanza di tre anni ha deciso di scriverne il seguito producendo un altro libro dal titolo *Robustezza e fragilità*. Entrambi i libri sono letture da fare per chiunque, ma soprattutto per chi è impegnato nello sviluppare una nuova impresa innovativa perché offrono una visione del tutto particolare e spunti che sono tutt'altro che scontati.

Chi scrive ha avuto l'occasione di incontrare Nassim Nicholas Taleb in occasione del World business forum di Milano per scambiare con lui alcune battute e conoscere meglio il suo pensiero e soprattutto cosa direbbe a un giovane imprenditore che sta sviluppando la sua startup innovativa. Taleb ha risposto sintetizzando alcuni dei pensieri contenuti nei suoi libri ma ciò che ha raccontato è stato vittima proprio del Cigno nero. Pochi giorni dopo l'intervista infatti gli appunti con le risposte sono stati oggetto di un furto con destrezza (per la cronaca è stata rubata la borsa contenente il blocco notes e il computer che contenevano gli appunti presi nel corso dell'intervista), ecco quindi il Cigno nero, che nello specifico caso ha preso le sembianze di un 'uomo nero', che si è manifestato in tutta la sua capacità di interrompere un processo, un progetto, un piano costringendo all'individuazione di soluzioni alternative. Certo serviva il backup dei

# IL CIGNO (e l'uomo) NERO

dati e magari una copia delle pagine degli appunti ed è proprio questo uno dei suggerimenti che Taleb sviluppa nei primi capitoli di *Robustezza e fragilità* prendendo a esempio Madre Natura la quale preferisce la ridondanza piuttosto che l'efficienza; si pensi per esempio alla struttura del corpo umano dove molti organi sono replicati benché ciò comporti l'impiego di maggiori risorse e di maggiori energie per essere alimentati, trasportati, gestiti; in pratica esattamente il contrario di ciò che farebbe un'azienda altamente efficiente, almeno secondo i parametri più tradizionali. Un'altra lezione da imparare da Madre Natura, enfatizza Taleb, è quella dell'evitare strutture troppo grandi perché la dimensione è direttamente proporzionale alla fragilità, puntando piuttosto a sistemi distribuiti e interconnessi dove però la mancanza di un elemento non rischi di risultare fatale per l'intero ecosistema. Principio questo che può essere preso come valido anche in relazione al concetto di globalizzazione intesa come strategia per la crescita e il consolidamento non solo in termini di opportunità di mercato, ma anche di migliore utilizzo delle risorse disponibili. ■

Emil Δbirascid



UNO SPAZIO  
CHE CONTA

oltre 5000 possibilità  
di fare centro

POCO  
A QUANTITÀ  
A GESTIRE  
LA  
GAMMA

Innov'azione  
è letto da oltre cinquemila tra  
associazioni di categoria, banche,  
fondazioni, incubatori, investitori,  
parchi scientifici e tecnologici, start up,  
pubblica amministrazione, università,  
imprese ad alto contenuto di innovazione tecnologica

**PER INFORMAZIONI:**  
[info@lobbyinnovazione.it](mailto:info@lobbyinnovazione.it)  
Tel 050 754130

**INNOV'AZIONE**™

IDEE + RETI + BUSINESS

A CURA DEL  
POLO TECNOLOGICO  
DI NAVACCHIO



[www.lobbyinnovazione.it](http://www.lobbyinnovazione.it)

# IL NETWORK DEI PARCHI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI ITALIANI

**14**

INCUBATORI SUPPORTANO LA NASCITA E LO SVILUPPO DI NUOVE IMPRESE

**31**

PARCHI ASSOCIATI IN TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE

**150**

CENTRI DI RICERCA PUBBLICO/PRIVATI

**510**

AZIENDE HI-TECH INSEDIATE DI CUI 140 INCUBATE

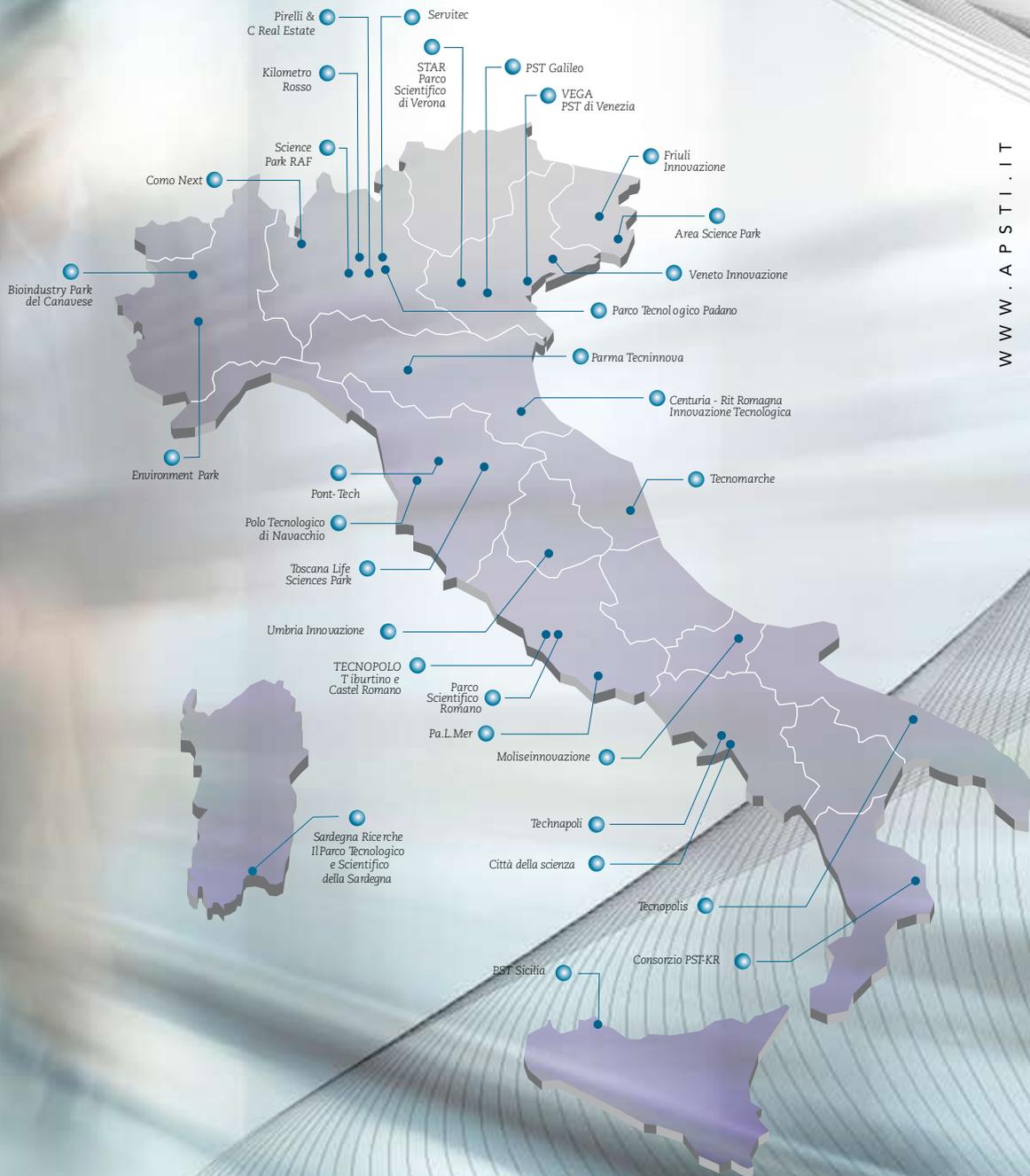
**2.500**

AZIENDE USUFRUISCONO DEI SERVIZI DEI PST

**13.000**

OCCUPATI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE TECNOLOGICA

**Un contributo concreto per la filiera dell'innovazione**



WWW.APSTI.IT

**APSTI - Associazione dei Parchi Scientifici e Tecnologici italiani, il network nazionale al quale aderiscono la quasi totalità dei PST italiani, per sostenere lo sviluppo economico attraverso l'innovazione.**

APSTI opera per valorizzare il notevole patrimonio di competenze scientifiche, tecnologiche ed organizzative presenti nei Parchi, perché possa divenire il contenuto condiviso ed utilizzato dalla rete. La rete si consolida e si qualifica attraverso il lavoro di commissioni, composte da esperti dei Parchi, che lavorano su tematiche settoriali e generali per promuovere in modo sistematico gli strumenti le politiche di sostegno e qualificazione delle attività per lo sviluppo dei sistemi di impresa hi-tech e per stimolare e sostenere l'evoluzione innovativa dei settori produttivi di valenza strategica che, insieme, possano garantire una nuova competitività del sistema economico nazionale.