

A CURA DI ALFONSO AMENDOLA E EDOARDO GISOLFI

AUTORI VARI

QUADERNI SCIENTIFICI DELLA  
FONDAZIONE SACCONI

**I QUADERNO  
LA RETE**



A CURA DI ALFONSO AMENDOLA E EDOARDO GISOLFI

AUTORI VARI

---

# I QUADERNO LA RETE

---

## INDICE

---

<b>Una nota</b>	5
Alfonso Amendola, Edoardo Gisolfi, Giorgio Scala	
<b>Premessa</b>	6
Giorgio Scala	
<b>Introduzione ai lavori</b>	8
Alfonso Amendola	
<b>Rete: strumento per favorire lo sviluppo di sistemi territoriali di innovazione a supporto di PMI innovative e startup</b>	13
Edoardo Gisolfi	
<b>La rete nella crisi di rappresentanza dell'associazionismo di servizio</b>	17
Maria Rita Acciardi	
<b>Così la rete ha cambiato la mia vita (e le vostre)</b>	20
Alfonso Annunziata	
<b>Imprigionati nella rete</b>	22
Gabriele Bojano	
<b>Reti di conoscenza, reti di innovazione</b>	24
Francesca Cocco	
<b>La Rete: dal Non Luogo ai Luoghi</b>	27
Francesco Colace	
<b>Rete come sistema di connessioni umane e professionali per l'innovazione aperta</b>	30
Gianmarco Covone	
<b>Fare rete. Yes, we global</b>	34
Antonluca Cuoco	
<b>Il diritto di essere informati, il dovere di informare</b>	38
Geppino D'Amico	
<b>Fare rete</b>	40
Marco Del Grosso	
<b>Lo sviluppo di risorse culturalmente intelligenti attraverso il 3cLab Network</b>	42
Bice Della Piana	

---

---

<b>Marketing delle professioni: la rete come base per il personal branding e il networking</b>	46
Isabella Fusillo	
<b>I vantaggi del contratto di rete</b>	49
Salvatore Giordano	
<b>L'importanza di fare rete</b>	53
Michelangelo Lurgi	
<b>Aggregazione: un motore virtuoso per innovare l'impresa</b>	59
Carlo Mancuso	
<b>Innovazione, PMI e gli incentivi fiscali</b>	63
Flavio Notari	
<b>Immersi nella rete</b>	69
Francesco Orciuoli – Domenico Parente – Angela Peduto	
<b>La Rete. 50 anni fa, da Arpanet ai giorni nostri</b>	74
Gianni Potti	
<b>La scuola è caduta nella rete: tra scienza, fantascienza e opportunità</b>	76
Carmela Santarcangelo	
<b>Reti digitali e imprese intelligenti</b>	80
Maria Rosaria Scherillo	
<b>Rete come networking</b>	82
Alfonso Truono	
<b>Il corpo nuovo oggetto connesso</b>	84
Milly Tucci	
<b>Dal Marketing Mix del Marketing Tradizionale al Digital Marketing Mix come strumento di Marketing Relazionale in rete</b>	87
Antonio Vitolo	
<b>Breve storia triste di un incontro-scontro con la rete</b>	91
Pierfilippo Zanette	
<b>Postfazione</b>	93
Alex Giordano	
<b>Bibliografia</b>	98
<b>Gli autori</b>	100

---



Questo progetto editoriale è il primo Quaderno scientifico della Fondazione Saccone e raccoglie le voci di alcuni membri del Comitato Scientifico che si confrontano e raccontano attraverso il concetto di Rete. Questo primo Quaderno doveva uscire nel marzo del 2020. Ma la devastante Pandemia del Coronavirus ne ha bloccato l'uscita. Inizialmente volevamo invitare le nostre autrici ed i nostri autori a ripensare complessivamente i propri saggi a partire dalla ferita profonda del Covid19. Inevitabilmente, però, questo Quaderno sarebbe diventato un altro spazio di riflessione. Abbiamo, quindi, deciso di lasciare i saggi nella loro forma originaria e di indicare il senso di base che ci ha spinto a pensare questo primo Quaderno: una riflessione culturale, professionale, politica e personale sulla rete.

Il concetto di “Rete” è il tema scelto per questa prima edizione dei Quaderni della Fondazione Saccone, è nato da un’intuizione geniale del Professore Alfonso Amendola e, quel giorno, la convinzione e la naturalezza con le quali l’idea è venuta alla luce mi hanno colpito profondamente rimanendomi impresse.

Erano i primi giorni della neonata Fondazione e la scelta di questo tema aveva già dato a me certezza che l’essenza del progetto Fondazione Saccone fosse chiaro ed evidente; ne ero soddisfatto ed emozionato.

La rete, infatti, è la nostra anima, intesa come unione, collaborazione, leva di forza come nei principi della fisica ed è questa l’idea di rete che mi porto dietro da sempre, diventata principio inderogabile anche nella vita personale ed imprenditoriale ma con naturalezza... niente d’imposto.

Non ho mai creduto di dover applicare questo principio con obbligo ma ho cercato sempre di unire le forze di tutti per ottenere un risultato migliore. Non so quanto sia stato dispendioso cercare di fare leva sui rapporti in una rete ma sono certo che il risultato sia sempre stato un buon risultato o almeno ne porto con me la speranza.

La rete è stata il fondamento su cui è nato anche il Centro Direzionale Saccone, il principio di forza su cui abbiamo investito per creare un punto di riferimento per il territorio e offrire un ambiente di lavoro favorevole a tutti. L’idea è sempre stata quella di agevolare la contaminazione, di generare un’occasione al giorno per ognuno dei suoi abitanti, di avviare connessioni che pulsano continuamente in tutte le direzioni con l’obiettivo di rendere più forti tutti. La rete come strumento di crescita, di esperienza, di profitto ci ha dato ragione, non poteva essere diversamente.

I principi assoluti che accompagnano la mia idea di Rete sono: la giusta dose di romanticismo, la capacità di “donare” prima di ricevere, la volontà di abolire le gerarchie che ingabbiano geometricamente il lavoro e una grande quantità di etica, quell’etica che affonda le radici nella comprensione, nella condivisione, nella tenacia e nella pazienza.

Certo, immaginata così “La rete” appare bucolica, senza fervore, quasi senza forza, eppure proprio su questi principi si fonda la forza di una rete e si arriva a grandi traguardi. Di questo ne ho avuto esempi nella mia vita, diventati la mia scuola e poi il mio essere. Esempi di successo che hanno lasciato in me un ricordo indelebile, malgrado, va detto, questo modo di essere è sempre più lontano dall’ “essere” moderno e, a mio avviso, è questo il conto che stiamo pagando come società, come genitori, come imprenditori: l’essere troppo lontani dal concetto di “Rete” sana, forte, efficiente ed efficace.

La Rete è la Fondazione Saccone, è nel suo logo, nelle persone che la costi-

---

tuiscono, la reggono e l'alimentano giorno per giorno. Posso affermare, anche a nome di tutta la compagine sociale della Fondazione che il progetto Fondazione Saccone è nato ancorato al concetto di Rete e ambisce a diventarne un modello. Abbiamo compiuto, dal 21 Giugno dello scorso anno, piccoli passi ma importanti e con obiettivi ambiziosi, tutti frutto della "nostra rete".

Per me è stato realizzare un sogno che giorno dopo giorno mi godo, con l'ansia sì, di vederlo crescere velocemente ma anche con la volontà di arrivare a traguardi sempre più importanti, ambiziosi, nobili, rivolti alla nostra terra, ai nostri giovani, ai nostri lavoratori.

"Diventare uno stimolatore di buone prassi" è per me la frase che descrive in maniera più completa e più intensa la nostra Fondazione perché porta con sé quegli ideali che dovrebbero appartenere un po' a tutti, contemporaneamente accompagnati dalla giusta dose di razionalità e da quel pizzico di convinzione che ci fa dire "riusciremo nel nostro obiettivo".

Spesso penso alla fortuna che ho avuto ad incontrare ognuno di voi, ad incrociare la vostra sensibilità, ad assaporare il vostro entusiasmo e la vostra disponibilità, tutto quello che ha gettato le basi del nostro networking e prodotto per l'occasione questo primo lavoro corale, non posso che ringraziarvi.

Sento il peso di rappresentarvi e devo ringraziarvi ancora perché nessuno di voi mi ha mai fatto sentire piccolo o inadeguato in questo ruolo. Un ruolo, quello del Presidente, che a volte non amo non perché non ne sia onorato ma perché disapprovo i sistemi verticistici e per questo lavoro costantemente affinché la Fondazione poggi su un sistema trasversale, senza gradini. Mi sentirò sempre al fianco di ognuno di voi e porterò con me sempre la speranza che la Fondazione Saccone diventi la Vostra casa, il luogo in cui infondere il vostro sapere e la vostra essenza.

Ringrazio la mia famiglia per le emozioni che continuamente vivo, ringrazio chi ha creduto in questo progetto sin dal primo giorno, chi ha dedicato almeno un pensiero alla nostra Fondazione, chi lo dedicherà e chi ci ha accompagnato in questa grande ed importante avventura sin dal primo minuto. Stringo in un fortissimo abbraccio Edoardo Gisolfi, Antonio Vitolo e tutti voi compagni di viaggio a cui lascio in questa prefazione la mia emozionata idea di "Rete".

## BENVENUTI NELLA RETE

*“Cosicché il senso della possibilità si potrebbe anche definire come la capacità di pensare tutto quello che potrebbe egualmente essere, e di non dar maggiore importanza a quello che è, che a quello che non è. (...) Questi possibilisti vivono, si potrebbe dire, in una tessitura più sottile, una tessitura di fumo, immaginazioni, fantasticherie e congiuntivi” (Robert Musil)*

Il concetto di “rete” ha radicalmente cambiato il modo di comunicare tra persone, aziende, professioni, processi creativi ed enti pubblici. È mutata definitivamente la concezione di spazio, distanza, socialità, relazioni, economia, cultura, consumo. Ma questo cambiamento non è avvenuto all’improvviso. La logica della rete ha attraversato un percorso di due decenni che lo ha portato dal cosiddetto “web 1.0” al “web 3.0”. Il primo era caratterizzato da poca interazione, siti statici e comunicazione ancora prettamente unilaterale (come i mezzi tecnologici precedenti, la TV e la radio). Il web 2.0 riguarda un totale rinnovamento e modifica delle applicazioni e degli hardware che permettono le interazioni tra gli utenti ed i vari portali della rete. La comunicazione adesso cambia, non si fossilizza solamente sul modello di comunicazione “top down”, ovvero dall’alto al basso, ma, anzi, incoraggia qualsiasi utente ad esprimere le proprie opinioni, attraverso piattaforme quali Wikipedia, Youtube, siti interattivi e, soprattutto, i Social Networks. Alcuni sostengono che stiamo già entrando nel web 3.0, altri, invece, come Tim Berners-Lee, sostengono che il cambiamento dovrà partire dal modo di pensare, dal modo di affrontare le tecnologie che, ricordiamolo, senza l’apporto umano non sono nulla. Ci sarebbe da parlare di tutti i cambiamenti globali scaturiti dalla dimensione della rete, dal nuovo modo di fare Marketing, della nascita delle startup solo ed esclusivamente online, della distruzione di tutte le barriere di mercato e di mille altri aspetti che sono cambiati grazie alla dimensione della rete. Ed è questo l’obiettivo di questo primo Quaderno della FONDAZIONE SACCONI raccontare la propria idea sulla rete. E soprattutto cosa rappresenta (sia come dimensione professionale e sia come momento di riflessione concettuale) il concetto di rete. Consapevoli che i concetti non sono immutabili, bensì posseggono contorni fluidi e flessibili, perché si adattano al variare della realtà in cui sono immersi.

L’obiettivo di questo primo Quaderno vuol essere una riflessione collettiva, un modello d’incontro e lo spazio di un dialogo tra prospettive professionali differenti. Infatti le note critiche, gli spunti e in alcuni casi veri e propri saggi

---

che troverete in questo nostro primo Quaderno sembrano avere almeno 5 anime portanti:

- a. La rete come ripensamento professionale;
- b. La rete come integrazione al modello di lavoro precedente;
- c. La rete come “necessaria” realtà;
- d. La rete come “gioiosa” realtà;
- e. La rete come straordinario spazio dell’innovazione.

In generale, la linea condivisa è che oggi è impossibile pensare ad una odierna società senza l’integrazione delle dinamiche della Rete (e delle sue declinazioni nei social media). Quando Zygmunt Bauman nel suo *Consumo, dunque sono* teorizzava la sua idea di individuo/consumatore completamente immerso nel mondo delle merci non aveva certamente potuto prevedere l’enorme successo che le piattaforme della rete avrebbero riscosso di lì a pochi anni, nonostante riflettesse già sulla portata del fenomeno e sul grande coinvolgimento che a livello individuale – ma non solo – questi nuovi sistemi di interazione sociale prevedessero. La sua concettualizzazione, comunque, non si discosta dal quadro quotidiano in cui da utenti della rete viviamo: gli individui online, e soprattutto mediante i social media che consentono di fruire di diverse tipologie di contenuti, producono, lavorano, pensando, lavorano e soprattutto consumano e, quindi, divengono consumatori (di contenuti multimediali, idee, relazioni) e allo stesso tempo diventano essi stessi merce poiché, sottoponendosi allo sguardo altrui e producendo materiale in rete, vengono a loro volta *consumati* da altri individui. Nell’universo vetrinizzato della Rete (Codiluppi 2015) si assiste a una ricontestualizzazione del concetto di merce, poiché ciò che si consuma non è più soltanto un bene tangibile, ma a essere consumati sono valori, simboli, significanti. Per questo motivo, allora, diviene necessario indagare in che modo le attività di consumo siano cambiate e continuino a cambiare nel tempo in un turnover generale, partendo dal presupposto che tra i contesti fortemente rivoluzionati dall’avvento della Rete prima e dei social media poi vi è quello del consumo mediale. Le attività effettuate in rete, infatti, sono aumentate a dismisura e in alcuni casi si sono reinventate, riscrivendo le proprie grammatiche e aggiungendo peculiarità dettate dalle piattaforme. In base al quadro emerso dalla ricerca condotta da *Hootsuite* e *We are Social* sull’utilizzo della Rete (e quindi gli utilizzi dei social media in generale) in 239 paesi, tra cui l’Italia, con dati aggiornati a gennaio 2019, gli utenti italiani avrebbero speso in media nell’ultimo anno 6 ore e 8 minuti al giorno navigando in rete da qualsiasi dispositivo; 1 ora e 53 minuti su piattaforme di social

networking; 3 ore e 1 minuto visionando contenuti televisivi in streaming e on demand; 45 minuti ascoltando musica in streaming. Indicativa è l'analisi sull'utilizzo alternativo di smartphone e computer per svolgere diverse attività: in tutti i casi, infatti, la percentuale è maggiore in riferimento al primo dispositivo, dato questo che lascia intendere una preferenza degli utenti per strumenti mobili e, quindi, utilizzabili con più facilità e in mobilità. Il significativo tempo speso dagli individui in rete aiuta a comprendere la pervasività di tali piattaforme e la rivoluzione culturale concretizzatasi come conseguenza dell'evoluzione tecnologica e del progressivo affermarsi di tali strumentazioni. Difatti, attività che prima venivano svolte utilizzando *old media* oppure *mezzi analogici* sono state oggi praticamente sostituite da modalità che prevedono l'utilizzo di una connessione Internet. La pervasività dell'essere in rete tra mobile e piattaforme di social networking ha abbracciato tutti i campi, nessuno escluso, complice non solo una diffusione sempre più massiva dei dispositivi tecnologici più attuali, ma anche un uso più consapevole degli stessi da parte degli utenti, oltre all'abitudine – quasi assuefazione – a determinati stimoli (cfr. Amendola, Castellano, Troianiello 2018). Tutti questi fattori hanno portato alla necessità da parte dei brand di riconsiderare il loro rapporto con i consumatori, divenuti a tutti gli effetti utenti della rete e per questo motivo alla ricerca di esperienze di fruizione innovative, anche nel caso di messaggi provenienti da aziende che riescono a vedere anche un dimensione meritocratica (anzi tecno-meritocratica) nello sviluppo progressivo della rete. Castells (2004) elenca le linee guida della cultura tecno-meritocratica nel processo della rete in sei punti che sintetizzo di seguito:

1. La scoperta tecnologica che potenzi la rete è il valore supremo;
2. La scoperta viene classificata in base al suo contributo alla comunità di scienziati;
3. La reputazione è fondamentale per ogni componente perché ne definisce il ruolo all'interno della comunità. La reputazione si guadagna attraverso il contributo (sotto forma di scoperta) che viene valutato dai pari membri della comunità;
4. Il coordinamento dei progetti viene assegnato a personaggi riconosciuti autorevoli, per i loro meriti, dalla comunità;
5. Per mantenere la reputazione i membri devono rispettare le regole formali ed informali della comunità; non devono, invece, utilizzare le loro competenze apprese in rete o le loro posizioni istituzionali per sfruttare il lavoro della collettività a proprio vantaggio;
6. Il software prodotto deve circolare liberamente in rete poiché è proprio l'apertura alla cooperazione a far sì che ci sia avanzamento tecnologico.

---

Da ciò possiamo dire che il “credo” della cultura tecno-elitaria ha fatto sì che l’idea della Rete cresce tecnicamente senza limiti, trovandosi in una spirale virtuosa che ne ridefinisce continuamente i margini e la perfeziona attraverso il contributo libero e creativo dei suoi utenti (prosumer). La rete produrrà differenti sguardi di riflessione ed una vasta (e sempre più ampia “rete” di studi e studiosi tra tecno-entusiasti, negativisti, tecno-scettici e teorici dell’innovazione continua tra sociologi, informatici, psicologici, storici, giuristi, politicologi, economisti, antropologi, netnografi, scienziati, (Janet Abbate, Giovani Boccia Artieri, Manuel Castells, Andrew Chadwick, Fausto Colombo, Patrice Flichy, Caroline Haythornwaite, Robert Kraut, Pierre Levy, Lawrence Lessig, David Lyon, Robin Mansell, Eugeny Morozov, Mark Poster, Ronald E. Rice, Sherry Turkle, Nicoletta Vittadini, Frank Webster, Barry Wellman, Steve Woolgar). Ma facciamo un salto a ritroso.

È il 2 aprile 1916. Antonio Gramsci legge Carlo Michelstaedter. Torino è sotto bombardamento. La guerra è totale. Il grande sardo guarda il cielo. E, improvvisa, compare l’immagine della “crisalide” della poesia dell’immenso goriziano (“Le crisalidi sono il simbolo più vivo di questo momento della storia mondiale”). E in esse c’è “il germe di vita futura”. Un qualcosa che sta nascendo. Non è ben definito ciò che sta germogliando, ma si tratta di un qualcosa che si sta muovendo all’orizzonte. Insomma, nel cielo tempestato di aeroplani e nel divoramento della guerra, Gramsci riesce a leggere una dimensione aurorale che è respiro di futuro collettivo. Una speranza di futuro talmente forte e dirompente che significa annullamento di qualsiasi frontiera, azzeramento di barriere, nascita di una pace universale e sentimento di forza corale. Insomma, una nuova vita possibile nel segno di una totalità nonostante la guerra “La vita che diventa causa di morte e la morte che creerà la nuova vita” (Gramsci 1960: 101). Ecco in questo nostro tempo (in questi primi vent’anni del XXI secolo) tante volte così convulsi, rabbiosi, banali, lividi, para-militari... vogliamo leggere tutte le pratiche e le dinamiche del mondo della Rete come una nascita di un futuro. E si badi bene non per banale tecnoentusiasmo o acritica adesione al trionfo del digitale o distratta lettura dei sistemi produttivi del contemporaneo. Ma come una possibilità. Una possibilità che vuol dire: occasione di superamento delle asprezze, sguardo sostanziale alle opportunità (creative, culturali, professionali, pedagogiche, economiche, aziendali), adesione al futuro come prassi. Un disegno di futuro in cui i social sappiano finalmente proporsi come una concreta ipotesi dell’esistente e totalmente dentro i nostri assetti emotivi (relazionali, comportamentali, economici e professionali). Una prospettiva concreta che vogliamo affrontare con un animo sempre visionario, progettuale e largamente dialettico. Come il collezionista raccontato da

Benjamin, al quale le cose capitano e gli sanno parlare. E lui è sempre in grado d'essere "divinatore del destino" degli oggetti perché in ognuno "è presente un mondo in forma sistematica e ordinata" (Benjamin 2007: 517). E per noi gli "oggetti" possono essere le oggidiane strategie e quadri in divenire delle pratiche del digitale (dall'appartenenza all'espressività mediale, dal problem solving collaborativo alla condivisione di flusso, dai nuovi mondi lavorativi alle nuove socializzazioni) e che rigorosamente si volgono sempre verso innovative intraprendenze e il successivo cammino pur essendo sempre individuale, personale, intimo è ferocemente desideroso di una collettività del "farsi media" ovvero quello snodo di appropriazione e sperimentazione con i media fino a diventare "produttore mediale" (Boccia Artieri 2012: 72-72) e di un respiro unanime dentro i processi dell'industria culturale e dell'economia mondiale. Consapevoli che tutto ciò non è assolutamente un punto finale per l'avanzata tecnologica, ma si tratta unicamente di un preciso e fondante momento convergente, partecipativo e non distruttivo: "Il potere della partecipazione non ha origine nella distruzione della cultura commerciale, ma dalla sua riscrittura, dalla sua correzione ed espansione, dall'aggiungervi una varietà di prospettive, poi dal rimetterla in circolo diffondendola attraverso i media mainstream (Jenkins 2007: 287). E dove ogni cosa sembra riecheggiare verso quel cammino funambolico che è indice di ogni vero progresso: "Camminare sulla fune significa raccogliere nel presente tutto ciò che è stato. L'esistenza acrobatica toglie banalità alla vita, ponendo la ripetizione al servizio dell'irripetibile. Trasforma tutti i passi in primi passi. Per essa esiste una sola azione etica: andare oltre ogni condizione data, conquistando l'improbabile" (Sloterdijk 2010: 272).

---

## RETE: STRUMENTO PER FAVORIRE LO SVILUPPO DI SISTEMI TERRITORIALI DI INNOVAZIONE A SUPPORTO DI PMI INNOVATIVE E STARTUP

È con grandissimo piacere che ho accolto l'invito di fornire questo mio contributo per il primo "quaderno scientifico" della Fondazione Saccone, di cui mi onoro di essere membro e coordinatore del Comitato Tecnico Scientifico, e, spero, di essere all'altezza delle attese.

Il tema individuato dall'amico Prof. Alfonso Amendola, responsabile dei quaderni scientifici della Fondazione, è stato quello della "rete". Penso che Alfonso non potesse fare scelta migliore visto che la Fondazione stessa persegue la propria *mission* attraverso una strategia di *networking* con soggetti del terzo settore, Enti e PA, Università, Centri di Ricerca e spin-off, scuole, associazioni datoriali, Ordini Professionali, grandi aziende, PMI e startup che, condividendo gli stessi obiettivi, intendono favorire lo sviluppo di un *ecosistema* che possa fornire un contributo allo sviluppo socio economico del territorio.

Basandosi proprio sul concetto di rete, infatti, la Fondazione Saccone si pone come *hub di competenze e di saperi*, come *hub di innovazione*, che, in stretta collaborazione con i vari attori ("nodi") della rete, persegue l'obiettivo di contribuire allo sviluppo socio economico del territorio di riferimento attraverso l'ideazione ed attuazione di eventi culturali, la promozione e diffusione (attraverso seminari e workshop) della cultura dell'innovazione, la realizzazione di attività di studio e ricerca per l'attivazione di progetti finalizzati alla valorizzazione del capitale umano ed al trasferimento tecnologico in vari settori, favorendo l'incontro tra domanda ed offerta di innovazione.

Ulteriore personale elemento di soddisfazione, riguardo alla scelta del tema, è dato dal fatto che il concetto di rete è quello che sottende le attività che svolgo oramai da circa quindici anni prima come componente e vice-presidente e poi, negli ultimi quattro anni, come Presidente del Gruppo Servizi Innovativi e Tecnologici e Coordinatore del Premio Best Practices per l'Innovazione di Confindustria Salerno. Un viaggio, iniziato nel 2006, finalizzato a diffondere e promuovere la cultura dell'innovazione dando voce diretta agli innovatori, attraverso la presentazione di progetti concreti e buone pratiche, e a favorire, al contempo, l'attuazione "dal basso" del paradigma dell'open innovation tra i vari protagonisti del network.

Ed è stata proprio la "costruzione" di una rete con i principali attori regionale, nazionale ed internazionale del mondo dell'innovazione, dell'impresa, della finanza, ecc. l'elemento chiave per il successo e lo sviluppo di questa iniziativa, nata a Salerno ma oramai divenuta patrimonio nazionale del sistema confin-

dustriale e non solo. La *connessione*, la *condivisione* e la *contaminazione* tra imprese, startup, spin-off universitari e i vari attori dell'ecosistema nazionale dell'innovazione sono state la cifra caratterizzante questo percorso lungo quattordici anni che ha dato voce e visibilità a circa 1300 progetti di innovazione provenienti da tutta Italia.

In questi anni il Premio BP, con il suo ecosistema, è stato il “luogo” in cui domanda ed offerta di innovazione si sono incontrate, dando vita a collaborazioni e sinergie che hanno favorito lo sviluppo di nuove idee e la nascita di nuove startup (alcune delle quali divenute, oramai, dei casi di successo nazionali) e iniziative imprenditoriali.

Detto ciò, è doveroso evidenziare che questo mio scritto non ha assolutamente la pretesa di voler essere un saggio con valenza tecnico/scientifica bensì semplicemente una mia personale testimonianza, se vogliamo anche emozionale, sul piccolo contributo fornito da me, dal mio Gruppo e da tantissimi altri amici e addetti ai lavori per la costituzione di *una rete, di un ecosistema territoriale di innovazione*, a supporto delle PMI, dei giovani talenti, degli spin-off e delle startup e sul quadro di insieme (di scenario) regionale e nazionale relativo alle startup, ai trend di crescita ed alle luci ed ombre registrati negli ultimi anni.

Per analizzare il fenomeno, e l'efficacia del modello di rete attuato a Salerno (e in Campania), partiamo dall'ultimo “Rapporto Sud” del “Il Sole 24 ORE” che indica la Campania come la quarta regione italiana per startup innovative, con Napoli come prima città del Sud (al terzo posto dopo Milano e Roma) e Salerno come settima città Italiana (dopo Milano, Roma; Napoli, Torino, Bologna e Padova) e seconda città del Sud, dopo Napoli, davanti ad importanti centri come Bari, Catania e Palermo.

Credo che questi dati positivi per la Campania e per una città di provincia come Salerno siano dovuti, almeno in piccola parte, anche al lavoro svolto in questi anni dal Gruppo SIT di Confindustria Salerno che, con il Premio BP, ha contribuito alla diffusione della cultura dell'innovazione e ha favorito, grazie al network con Università, Academy, Centri di Ricerca, spin-off universitari, Big Player dell'innovazione, la costituzione di un ecosistema territoriale di innovazione che ha attratto i principali incubatori, acceleratori ed investitori (business angel, *venture capital*, piattaforme di crowdfunding, ecc.) nazionali come, ad esempio, SellaLab, Primomiglio, Digital Magics, Talent Garden, TIM WCAP, Dpixel, 012Factory, e tantissimi altri.

A mio avviso, altro fattore determinante per il conseguimento di questi risultati è dato dal valore del “capitale umano” di cui disponiamo sul territorio regionale grazie sia alla presenza di ben sette Atenei di assoluto livello (come emerge anche dagli indicatori nazionali sulla valutazione delle università)

---

specialmente, ma non solo, in corsi di laurea STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) con un eccezionale potenziale di trasferimento tecnologico, sia alla nascita, in questi ultimi anni, di Academy (come, ad esempio, la Apple e Digita Academy a Napoli), hub di innovazione, FabLab e incubatori certificati (come, ad esempio: il SellaLab, la Fondazione Saccone, Palazzo Innovazione, Giffoni Innovation Lab, In Cibus Lab, il Centro di Artigianato Digitale, con Medaarch, in provincia di Salerno; Campania New Steel, l'Incubatore Napoli Est, l'InnovationHub di Intesa San Paolo a Napoli; 012 FactoryAcademy a Caserta; ecc.).

Inoltre, è da evidenziare l'ulteriore spinta fornita dagli Atenei con il potenziamento delle attività connesse alla "terza missione" al fine di favorire l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio anche attraverso la costituzione di numerosi spin-off universitari ed attività di trasferimento tecnologico.

È da segnalare, infine, l'impulso positivo fornito, nell'ultimo quinquennio, dall'amministrazione regionale che, con un assessorato dedicato alle startup e all'innovazione (tra i pochi in Italia), e con programmi mirati ha accompagnato la crescita del fenomeno startup e favorito la costituzione di iniziative e reti territoriali a supporto.

Questi, a mio avviso, i principali fattori positivi che hanno determinato la crescita (per alcuni aspetti in controtendenza con quella di altri settori) delle startup fatta registrare in questi ultimi anni sul territorio regionale. Purtroppo, però, vi sono ancora dei fattori che ostacolano il pieno sviluppo del fenomeno. In particolare, mancano investimenti e risorse finanziarie atte a favorire e supportare la crescita di startup e PMI innovative. In Italia subiamo, purtroppo, un "nanismo" riguardo agli investimenti, pubblici e privati, sulle startup. L'Italia, infatti, è uno dei Paesi in cui anche il capitale privato investe meno non solo rispetto agli USA, a cui è inutile paragonarsi, ma anche rispetto agli altri Paesi europei (come Francia, Spagna, Germania, ecc.). Pur avendo, infatti, registrato una crescita significativa negli ultimi anni che ha portato il valore degli investimenti italiani ad oltre 700 milioni nel corso del 2019 siamo ancora a meno della metà rispetto alla Spagna, che ha investito circa 1,5 miliardi, e ad un settimo di quello della Germania, che investe circa 5 miliardi l'anno. Cosa preoccupante è che gli aspetti negativi non riguardano i soli investimenti pubblici ma anche quelli privati, con particolare riguardo al pre-seed e al seed (in quanto, da qualche anno, i maggiori investimenti dei fondi si stanno spostando sul venture capital che per gli operatori economici appare meno rischioso) e agli investimenti al Sud, che risultano quasi assenti o marginali ri-

petto ad altri hub nazionali come Milano e Roma. Dunque, vi è ancora molto da fare riguardo a tale aspetto. Uno dei punti di debolezza dell'ecosistema nazionale e regionale è proprio quello connesso agli investimenti in startup. Si spera, quindi, nella partenza di un Fondo Nazionale Innovazione, tipo quello annunciato a marzo del 2019 dal precedente governo, che prevedeva 1 miliardo di investimenti in startup (dati dall'allocazione del 15% dei dividendi delle partecipate di Stato), il credito di imposta per investimenti in startup innovative innalzato al 40%, e una percentuale del PIR (Piani Individuali di Risparmio) veicolati sul Venture Capital per favorire investimenti sia pubblici sia, soprattutto, privati sulle startup e sull'innovazione e digitalizzazione del Paese. Al contempo bisogna lavorare per far sì che si creino condizioni favorevoli allo sviluppo di nuovi fondi di seed capital, anche attraverso nuovi investimenti in acceleratori e incubatori per sostenere e mettere in rete quelli esistenti e lanciarne di nuovi, con la consapevolezza che se non si crea un vivaio di nuove startup non ci sarà materiale in cui investire i soldi del venture capital, ma anche che i tempi di ritorno dell'investimento in pre-seed e seed possono essere molto lunghi, quindi servono soldi di matrice pubblica e industriale con interessi specifici su segmenti verticali.

Infine, *“Va corretta l'anomalia di mancanza di correlazione tra risorse intellettuali e finanziarie presenti a Sud del Paese. Nel 2013 gli investimenti al Sud avevano superato quelli al Nord, tanto che si parlò di 'effetto HT', dal nome del fondo di fondi istituito presso la Presidenza del Consiglio per co-finanziare con 82 milioni di soldi pubblici tre fondi di venture capital dedicati a investimenti al Sud. Oggi il terreno è molto più fertile di sei anni fa e nel programma del Fondo Nazionale Innovazione sembra esserci una riserva di capitali per investimenti in startup nel Mezzogiorno. Le startup del Sud aspettano quei soldi come l'acqua nel deserto”*. (rif. Giovanni De Caro).

## LA RETE NELLA CRISI DI RAPPRESENTANZA DELL'ASSOCIAZIONISMO DI SERVIZIO

La crisi di rappresentanza coinvolge tutta la società, dalla politica alle istituzioni, al mondo economico, ai corpi intermedi... e, per quel che mi riguarda più da vicino, all'associazionismo dei Club service.

È la crisi, più complessiva, della democrazia per come l'abbiamo conosciuta fino ad ora e per come si è costituita in questi anni. Sicuramente la crisi economica ha aggravato la situazione e, soprattutto, la tensione tra i cittadini e la *governance*, una *governance* sempre più incapace di dare risposte concrete e sempre più contraddistinta dall'assenza di etica pubblica. Ma è anche una politica che non ha saputo dare le risposte perché ormai priva di strumenti di fronte ad un mondo cambiato, globalizzato, in cui le decisioni vengono prese su altri terreni e da altri attori, *in primis* la finanza mondiale.

In questo contesto anche le Associazioni, la diffusa galassia delle realtà associative (Associazioni, movimenti, terzo settore, corpi intermedi, economia civile, cooperazione, club service), non sono certo passate indenni dai vorticosi mutamenti di questi ultimi anni.

Si avverte sempre di più una fragilizzazione della meccanica del legame sociale che diversifica gli interessi, frammenta i gruppi e moltiplica le appartenenze. È come se fossimo animati da una cultura antropologica fondata su un individualismo difensivo, una riduzione all'individuale, misurata fino al livello di benessere del singolo o, al massimo, delle reti parentali, della piccola tribù di riferimento. Oltre questo livello si avverte una difficoltà a comunicare ed a partecipare.

Dunque spazi, tempi e individualizzazione riducono, o quantomeno modificano, la capacità di aggregare, di creare socialità. L'associazionismo del Novecento è cresciuto su assi quasi esattamente contrari: in spazi vicini, in tempi ordinati, nel rispetto istituzionale e alimentando senza particolari difficoltà un "io collettivo".

Si fatica a stendere le reti, a tenere i legami di solidarietà tra individui, a reggere quelle conoscenze che uniscono anche persone sconosciute, che avvicinano i lontani e allora il ricorso alla partecipazione virtuale sembra essere la soluzione più appropriata per costruire modalità ed esperienze associative che rispondano ai tempi attuali.

Anche nell'Associazionismo di servizio vengono valorizzate sempre di più forme di "partecipazione digitale" degli associati, rese possibili sicuramente dall'evoluzione degli strumenti tecnologici, della comunicazione e della informazione di massa, necessitate dalla riduzione del tempo a disposizione e

dalle distanze che si dilatano o si restringono in funzione della maggiore mobilità indotta dagli impegni lavorativi e sociali, ma forse più probabilmente relazionate alla “stanchezza” ed allo “stress” degli incontri “ravvicinati”, ad una pigrizia collettiva che favorisce il disimpegno sociale e la dimensione del privato a discapito del dialogo, del sano contraddittorio e dell'appartenenza comunitaria.

Questa tendenza è favorita dalla connotazione sempre più fluida del nostro sociale, dall'allentamento dei legami e delle frequentazioni sociali di contesto, dall'assenza di luoghi che siano icone di integrazione sociale e di pensiero comunitario.

Ne è un esempio la nascita nel Rotary degli e-Club, Club di associati che si riuniscono in rete e che hanno l'etere come riferimento territoriale, in cui è molto accentuata la presenza di giovani e la decontestualizzazione territoriale diventa *tout court* anelito di libertà, voglia di autonomia da tutto e da tutti, ma, contestualmente, disimpegno.

Questi Club, in una prima fase, erano circoscritti a particolari situazioni ambientali, geografiche e logistiche, ove era obiettivamente difficile e spesso impossibile condurre rapporti non virtuali, ora non solo sono omologati a un normale Club Rotary, ma vengono costituiti sempre più spesso in alternativa agli stessi e sono sempre più spesso affollati di associati che lasciano il Club tradizionale, proprio perché più impegnativo sul piano delle relazioni, della frequentazione e del tempo.

La crisi della rappresentanza, l'insofferenza nei confronti dei corpi intermedi, lo straordinario (e spesso incontrollato/incontrollabile) sviluppo della tecnologia, l'urgenza di rivitalizzare le pratiche partecipative, ci spingono verso la “partecipazione digitale”, utilizzata alla stregua di una “medicina”, di un ricostituente, non solo per rilanciare la partecipazione, ma, altresì, per realizzare nuovi assetti sociali, nuovi codici interpretativi disvelatori del complesso quadro sociale e nuovi modelli partecipativi.

Questa “riconversione cybernetica” della partecipazione, più che costituirsi, dunque, come opportunità tecnologica e strumento di supporto per ulteriori forme aggregative, finisce per evidenziare tutta la difficoltà/incapacità dell'Associazione in generale (e ancora di più delle Istituzioni e della politica) di rilanciarsi autonomamente, di mettersi al passo con la società civile, di rappresentarla nelle sue istanze e nella sua *vision*, di ritrovare quella vitalità che la caratterizzò in altre epoche ed in altri contesti sociali e culturali (si pensi al secolo scorso) e che si costituì come collante sociale e spesso persino come riferimento culturale.

La “partecipazione elettronica”, con conseguente trasferimento sul piano della

---

rete dei rapporti sociali e delle relazioni associative, sollecita, a mio avviso, alcune significative riflessioni:

- Si costituisce certamente come possibilità concreta di usufruire in maniera generalizzata delle nuove tecnologie dell'informazione grazie alle pratiche che incentivano l'accesso e la libera fruizione della rete (Utilità della rete);
- Realizza un pieno riconoscimento della libertà e dell'uguaglianza di accedere ad internet senza forme di censure (Libertà della rete e nella rete);
- Può rafforzare le pratiche partecipative con riferimento a particolari situazioni logistiche e temporali, realizzando condizioni di uguaglianza nella fruizione all'accesso e nella partecipazione (Democrazia della rete).

Ma può essere intesa come un *tertium genus* che integra e modifica le forme stesse della democrazia partecipativa e rappresentativa e che innova totalmente le ragioni e le modalità, per esempio, dell'Associazionismo (Cambiamento)?

La tecnologia non solo, dunque, strumento a servizio dell'uomo, ma anche guida, indirizzo e financo condizionamento nelle scelte di vita e nell'interazione con i suoi simili?

Il fattore tecnologico si mostra in grado di incidere positivamente sulle dinamiche della partecipazione dell'individuo nella società?

Contribuisce a ridefinire l'esercizio dei diritti di libertà e di pensiero?

Apri nuove piattaforme sociali, spazi plurali di confronto, di dialogo, di discussione e di opportunità?

Stimola forme originali di partecipazione e di interazione con il proprio gruppo sociale e con altri gruppi sociali?

Promuove azioni innovative ed emancipative di natura collettiva?

Può costituirsi come opportunità per custodire legami che poi si riverseranno negli ambienti di vita quotidiani, oppure tenderà a chiudere le persone in una realtà virtuale?

Possiamo fidarci di questa trasformazione senza correre il rischio di essere a nostra volta più o meno inconsapevolmente trasformati?

Sono tutti interrogativi ai quali più che dare risposte, è necessario dedicare riflessioni ed attenzione culturale e sociale.

La Fondazione Saccone mi sembra un luogo deputato per una tale iniziativa.

## COSÌ LA RETE HA CAMBIATO LA MIA VITA (E LE VOSTRE)

Non è semplice per me definire il concetto di “rete”. Ci vivo, ci lavoro, la studio. Ogni aspetto della mia vita ne è influenzato.

Da buon “Millennial”, faccio parte della “prima generazione della storia che nella propria età adulta considera come parte integrante di sé la tecnologia digitale”. A differenza di molti miei colleghi e amici più giovani, ho avuto la fortuna di trascorrere una buona parte della mia gioventù (fino ai 14 anni) “offline”, prima della diffusione di internet che ha cambiato molti aspetti della mia vita.

Quando non c’era internet, per fare ricerche e reperire informazioni bisognava consultare l’enciclopedia oppure andare in biblioteca, le fotografie si mettevano negli album, per ascoltare l’ultimo brano del tuo artista preferito occorreva acquistare il disco e per fare shopping si andava al negozio sotto casa. E potrei continuare così ancora per molto.

Oggi, invece, la situazione è cambiata radicalmente. Molti di noi non riuscirebbero a vivere con facilità più di qualche giorno senza internet. In pochi anni, infatti, la tecnologia e il web hanno cambiato le nostre esistenze quotidiane: basti pensare ai nuovi modi che usiamo per comunicare, ma anche al trend degli acquisti online e allo smartworking per professionisti e freelance. Secondo Derrick De Kerckhove, l’erede intellettuale di McLuhan, «siamo diventati tutti individui globali grazie alle nuove possibilità di accesso alle comunicazioni satellitari e alle nostre infinite connessioni globali via Internet». Molti sono, infatti, i cambiamenti portati da Internet che hanno rivoluzionato alcuni aspetti delle nostre vite personali (in primis la mia).

**Il modo di comunicare e di informarci.** Il web è una fonte di informazione imprescindibile per rimanere aggiornati in tempo reale su cosa sta accadendo dall’altra parte del globo e di comunicare con i nostri amici lontani. Grazie all’avvento dei social networks, infatti, abbiamo l’occasione di ricreare i contatti con quei vecchi amici persi ai tempi del liceo.

**Il mondo del lavoro.** Oggi chiunque può cercare un lavoro navigando tra centinaia di offerte consultabili online da tutti e a portata di click. La rete ha inoltre cambiato e trasformato professioni tradizionali e creato nuove opportunità di lavoro in settori un tempo inesistenti. Sono decine, ad esempio, le figure professionali della new economy: esperti di web marketing, web design, web writing, web management e così via. Il lavoro è diventato anche più “flessibile”. Basti pensare alla crescente diffusione di ambienti di coworking e alla

---

possibilità, in molti casi, di lavorare in smartworking stando a casa propria, riuscendo a conciliare i tempi del lavoro con le esigenze personali o familiari.

**Gli acquisti.** Il commercio elettronico ha cambiando radicalmente le nostre abitudini acquisto. Oggi, con un paio di passaggi del mouse o un semplice comando vocale, è possibile ordinare una serie di articoli e farseli consegnare a domicilio da qualsiasi parte del mondo. Grazie al web, inoltre, abbiamo anche la possibilità di vederci recapitare il pranzo o la cena direttamente a casa dal nostro ristorante preferito.

**L'intrattenimento.** Il web ha trasformato il modo in cui consumiamo media e intrattenimento. L'uso di DVD, CD e altri supporti fisici è da anni in declino a "causa" del boom dei servizi di streaming. Oggi è infatti possibile guardare partite, film, serie tv e ascoltare la musica da qualsiasi dispositivo con una connessione a internet.

Insomma, la rete ha cambiato, e continuerà a cambiare, sempre di più le nostre vite.

La sfida più importante è, secondo la mia opinione, diffondere il più possibile una **cultura su un utilizzo migliore e più consapevole del web**, perché essere connessi vuol dire anche, potenzialmente, mettere a rischio i dati che si condividono e di conseguenza la nostra privacy.

---

## IMPRIGIONATI NELLA RETE

*“Sono tutte menzogne, ma sono imprigionato nella rete”  
(Bruce Springsteen)*

Esisteva la rete prima della rete? C'era uno spazio fisico e temporale off line per incontrarsi e confrontarsi prima che il web esplodesse e poi implodesse, dando voce e diffusione alle peggiori tendenze dell'essere umano? Credo che una funzione così, fortemente aggregante e condivisa, sia appartenuta *illo tempore* alla piazza, la cosiddetta *agorà* in cui il dialogo era immediato, spontaneo e si consumava per lo più davanti al bar o passeggiando. Non sono passate inosservate, alcuni anni fa, le parole del noto semiologo Umberto Eco che attaccava internet e la rete dopo aver ricevuto all'Università di Torino la laurea honoris causa in Comunicazione e Cultura dei media. “I social media – spiegò Eco – danno diritto di parola a legioni di imbecilli. Prima parlavano solo al bar dopo un bicchiere di vino, senza danneggiare la collettività. Venivano subito messi a tacere, mentre ora hanno lo stesso diritto di parola di un Premio Nobel. È l'invasione degli imbecilli”. Alcuni anni fa mi colpì l'ironia spiazzante di un *meme* che ritraeva tre donne su un balcone che parlottavano tra loro osservando il transito sottostante dei passanti. “Quando non c'era Facebook” era la scritta che condensava il messaggio, diretto ed efficace. Quando non c'era Facebook non c'erano neanche i telefonini che oggi a tutto servono tranne che a telefonare né i computer che oggi a tutto servono tranne che a scrivere.

Lo “scemo del villaggio”, dunque, promosso secondo Eco a “detentore della verità”. Ma anche la cosiddetta “casalinga di Voghera”, rappresentante di una bassa borghesia cresciuta a pane e televisione, è entrata di diritto nel novero dei *mâitre à penser*. In questo fortemente spalleggiata da certi programmi televisivi che oggi titillano la rissa e il cattivo gusto. Aveva visto lontano il politologo Giovanni Sartori che alcuni anni fa teorizzò la figura dell'*Homo Videns* al posto dell'*Homo Sapiens*, un individuo incapace di formarsi un'opinione propria e quindi soggetto ad essere fortemente condizionato da stimoli esterni. Non è un caso che proprio in questo periodo nasca e si diffonda quello che lo studioso Paolo Gerbaudo definisce il “partito televisivo”, figlio non solo della televisione ma anche del marketing e della pubblicità, di cui introietta tecniche di persuasione occulta, e che avrà in Silvio Berlusconi il suo leader incontrastato. La capacità di influenzare o addirittura determinare i comportamenti attraverso la veicolazione di informazioni in tempo reale da persona a persona (mail, chat, whatsapp), da persona a gruppi di persone (blog, reti sociali) e da gruppi a gruppi (le matasse delle connessioni sociali) si consolida e si fa ancora

---

più stringente con l'avvento della rete che nella fase utopica degli inizi viene salutata con grande entusiasmo. Si parla di uno strumento moderno, salvifico, fortemente democratico, che accorcia le distanze tra le persone e le loro idee, che facilita le mobilitazioni collettive come dimostrato in occasione della campagna elettorale di Barack Obama alla presidenza degli Stati Uniti nel 2008. Oggi però quel primo ottimismo è andato via via scemando fino a trasformarsi in forme patologiche di frustrazione e rabbia. E più cresce Internet e più crescono, oltre a odi e rancori, personali e contro il mondo intero, le pressioni e i controlli, a volte subliminali a volte spudoratamente palesi, da parte di specifici gruppi di potere per limitare il sacrosanto diritto alla riservatezza e per piazzare opinioni, oggetti e soggetti di largo consumo.

Il ruolo "manipolatorio" dei social all'epoca di un altro presidente Usa, Donald Trump, che ha capito meglio di chiunque altro come usare Internet, dosando le esplosioni di rabbia con l'instillazione di bugie, stride fortemente con il messaggio ecumenico del network diffuso, presidio di democrazia, in cui l'accesso alla rete, come proponeva il giurista Stefano Rodotà, andrebbe garantito costituzionalmente. Oggi siamo di fronte a una disillusione tecnologica, sono venuti meno tutti i riferimenti e non a caso l'americana "Harper's Magazine" ha definito i social "il buco nero della democrazia". Le manifeste disfunzioni della rete non sono però irrimediabili, c'è ancora tempo e spazio per poter ricucire. Un po' tocca a noi utenti, favorendo comportamenti virtuosi collettivi che, escludendo di fatto gli *haters*, rendano un sistema "leggero ma potente" anche utile e conveniente. Basti pensare a quanto accaduto nel mondo con l'enorme e rapida diffusione in modo virale dei movimenti #metoo e #blacklivesmatter. Un po' tocca ai signori stessi della rete, a Facebook, a Twitter, affinché si dotino di soluzioni e tecnologie per scovare software dolosi ed eliminarli superando così quell'*internet delusion*, figlia dell'amara consapevolezza che i lati più oscuri e screditanti del web sono in maggioranza.

---

## RETI DI CONOSCENZA, RETI DI INNOVAZIONE

*“A Ersilia, per stabilire i rapporti che reggono la vita della città, gli abitanti tendono dei fili tra gli spigoli delle case, bianchi o neri o grigi o bianco-e-neri a seconda se segnano relazioni di parentela, scambio, autorità, rappresentanza. Quando i fili sono tanti che non ci si può più passare in mezzo, gli abitanti vanno via: le case vengono smontate; restano solo i fili e i sostegni dei fili”.*

*(Italo Calvino, Le città invisibili)*

Dall'avvento dell'era informatica e più ancora di Internet e dell'internet delle cose, l'innovazione ha conosciuto il nuovo significato di “crescita esponenziale”; ha acquisito nuovi tempi, protagonisti, luoghi e modi di comunicare. Si sono affermati paradigmi che hanno cambiato la logica di acquisizione tecnologica da parte del sistema produttivo, spingendola verso modalità di open innovation, aprendo cioè le porte a innovatori, startup e imprese.

In Italia, il modello dell'open innovation ha una validità intrinseca soprattutto se declinato in chiave di PMI: sono le aziende di piccola e media dimensione, senza divisioni interne di R&S e con capacità di investimento limitato, a poter beneficiare dell'acquisizione di innovazione dall'esterno, soprattutto se si considera che per loro innovare significa poter conservare o acquisire una posizione competitiva in contesti di forte internazionalizzazione dei mercati. Si tratta di una scala sicuramente diversa da quella della Silicon Valley, con un sistema produttivo caratterizzato da aziende che puntano sul mercato e sulla storicità del proprio marchio, in cui Unicorni e alta finanza sono ancora appannaggio di visioni futuristiche.

Si potrebbe dire che, nel tessuto delle PMI italiane, l'open innovation è legata prima di tutto a una logica collaborativa multilivello tra attori diversi, basata su canali – reti, appunto – che favoriscano l'informazione e siano garanti della qualità delle innovazioni proposte, con un ruolo chiave di associazioni di categoria, incubatori, università, banche.

“Innovation comes from anywhere” è il primo dei principi guida dell'innovazione secondo Google, e lo è anche per tutte le esperienze di network dell'innovazione, con l'obiettivo di attirare e accelerare il trasferimento di tecnologie dalle startup e dal mondo della ricerca alle imprese.

In questo ecosistema non bisogna poi sottovalutare il ruolo dei makers, la nuova categoria di innovatori figli della Quarta rivoluzione industriale – quelli che riportano a unione i Bit e gli Atomi – che stanno facendo compiere all'innovazione un passo importante verso la potenziale democratizzazione tecnologica, portando non solo la robotica ma anche la biologia sintetica fuori dai

---

laboratori convenzionali, con soluzioni innovative e a basso costo capaci di rispondere ad esigenze di ottimizzazione di processi aziendali.

L'obiettivo – da parte di chi gestisce queste reti di relazioni tra innovatori e aziende – è di ridurre la forbice tra l'incertezza dell'industriabilità delle ricerche, i fabbisogni delle aziende e le loro criticità di investimento economico in innovazione. La valorizzazione dei risultati della ricerca applicata e delle innovazioni in fase di pre-mercato risulta allora prioritaria, cercando un'azione di raccordo tra le azioni programmate a livello nazionale, locale e anche nell'ambito della Terza missione dell'università.

Per quanto riguarda l'esperienza della Knowledge for Business, questa logica è stata trasferita dentro Innovation Village, una manifestazione cresciuta negli anni fino ad arrivare a quasi 9.000 presenze di operatori nazionali in settori diversi, tutti accomunati dalla propensione all'innovazione, come produttori o fruitori. Non una fiera espositiva, ma un evento che sfrutta diversi format per fare sì che innovatori e aziende possano incontrarsi: incontri one to one pre-registrati; tavoli di lavoro su temi specifici, che vedono il confronto tra un numero limitato di attori per far nascere nuove progettualità; un award, quest'anno lanciato con l'Alleanza per lo Sviluppo Sostenibile, per premiare innovazioni capaci di far avanzare gli Obiettivi del Millennio; incontri con grandi industrie nazionali che hanno lanciato sfide di open innovation sul portale della Regione Campania; workshop e momenti formativi per fare il punto sull'innovazione. Un grande network, che continua a lavorare durante l'anno – a prescindere dall'evento – per creare valore, supportare il trasferimento tecnologico, creare progetti di Ricerca & Sviluppo.

Da questi 4 anni di esperienza riporto alcune considerazioni: la prima riguarda l'importanza di un buon matching tra domanda e offerta di innovazione, e la necessità di avere la collaborazione di una rete di esperti per valutare l'effettiva trasferibilità di soluzioni innovative proposte. Questo tipo di lavoro fa sì che il network che si crea sia una forma di garanzia per chi ne entra a far parte.

Il secondo punto riguarda il ruolo che una strategia di networking può avere sull'adozione dell'innovazione da parte di un numero maggiore di aziende. Sulle aziende portatrici di una domanda di innovazione, il lavoro si sostanzia in un buon incrocio domanda/offerta. Più interessante ancora, però, è la capacità del network di aumentare la propensione all'innovazione di aziende tradizionali: in questo caso la rete di competenze può intervenire a supporto del processo di adozione tecnologica, fornendo informazioni, garanzie e assistenza.

La terza considerazione è legata all'immenso potenziale dell'incontro, inteso come momento "orizzontale" di confronto tra persone che sono attorno a un tavolo per discutere di un argomento, senza dare troppo peso a ruoli, età, ge-

riere: se da un lato è in corso la smaterializzazione di asset produttivi e internet apre nuove opportunità prima inimmaginabili, è vero anche che le persone hanno bisogno di confrontarsi, condividere momenti, comprendersi “a naso”. È sorprendente vedere come dai tavoli di lavoro nascano collaborazioni non previste, semplicemente perché si è avuta un’intuizione nata da quello specifico contesto.

I network sono cosa viva e vanno alimentati da relazioni. Altrimenti, i fili diventano tanti, non ci si può più passare in mezzo, e gli abitanti vanno via: le case vengono smontate; restano solo i fili e i sostegni dei fili.

## LA RETE: DAL NON LUOGO AI LUOGHI

Scrivere di Internet e delle sue sempre più incredibili declinazioni nella nostra società è impresa complessa e non priva di difficoltà. Si potrebbe, infatti, scivolare in luoghi comuni e banalizzare quello che può essere considerato uno dei risultati più imponenti di un'attività di ricerca condotta attraverso un approccio collaborativo da ricercatori di tutto il mondo che si sono passati il testimone in diverse epoche. Uno sforzo altrettanto ardito sarebbe quello di delineare le potenzialità ancora inesplorate di un'infrastruttura che, in continuo mutamento, ancora non è utilizzata al suo meglio.

Per raccontare Internet e quello che oggi rappresenta per la nostra società potrebbe essere scelto un percorso meno battuto e, comunque, non esente da rischi. Il punto di partenza potrebbe essere quello di partire da un paragone, ormai classico in letteratura, che considera la rete come una "strada", un'immensa strada capace di modificare il concetto di distanza e tempo. Una strada solitamente la si percorre per andare a lavorare, per correre verso chi ci aspetta o semplicemente per ritrovarci con i nostri pensieri. Per strada si può anche sognare. È uno dei luoghi più meditativi della nostra epoca, è il nostro santuario, la strada. Oggi questo santuario moderno può essere rappresentato plasticamente da Internet e dai suoi servizi. E proprio come con le nostre strade, quelle reali, la nostra vita si svolge attraverso i percorsi che grazie ad esse vengono a crearsi. E se tutto ciò si bloccasse? Se un giorno queste strade si interrompessero o discriminassero fra tecnologie? Se l'accesso a questa infrastruttura non fosse "libero", come sostanzialmente lo è adesso, ma costringesse ad investimenti a chi volesse utilizzarla, come cambierebbe la nostra società e le sue dinamiche? Questo problema nasce con Internet e va sotto il nome di Neutralità della Rete (Net Neutrality). La sua definizione esatta varia, ma può essere considerata "neutrale" una rete che sia priva di restrizioni arbitrarie sui dispositivi connessi e sul modo in cui essi operano in essa. Per ottenere questo "Status Operativo" è necessario un trattamento paritario dei pacchetti che si muovono attraverso Internet. In base al principio di neutralità, gli Internet Provider non possono di proposito bloccare, rallentare o fare pagare diversamente l'accesso ai dati ad utenti e produttori di contenuti e servizi. Si comprende facilmente che la Net Neutrality sia una delle tematiche più importanti soprattutto in prospettiva futura. Una non neutralità della rete potrebbe avere forti implicazioni sociali e significativi impatti sui bilanci di aziende abituate a non spendere per utilizzare le infrastrutture in grado di raggiungere gli utenti. Che la neutralità della rete sia un argomento forte è sottolineato dalle parole di Tim Berners-Lee che sull'argomento ebbe a dire sul suo blog: "Vent'anni fa, gli inventori di Internet

progettarono un'architettura semplice e generale. Qualunque computer poteva mandare pacchetti di dati a qualunque altro computer. La rete non guardava all'interno dei pacchetti. È stata la purezza di quel progetto, e la rigorosa indipendenza dai legislatori, che ha permesso ad Internet di crescere ed essere utile. [...] Quando ho progettato il Web non ho avuto bisogno di chiedere il permesso a nessuno. Le nuove applicazioni arrivavano sul mercato già esistente di Internet senza modificarlo. [...] Il web non deve assolutamente discriminare sulla base di hardware particolare, software, rete sottostante, lingua, cultura, handicap o tipologia di dati. La neutralità della rete è questo: se io pago per connettermi alla rete con una certa qualità di servizio, e tu paghi per connetterti con la stessa (o una migliore) qualità di servizio, allora possiamo iniziare una comunicazione con quel livello di qualità. La neutralità della rete non è chiedere l'accesso ad internet gratuito. La neutralità della rete non è affermare che qualcuno non dovrebbe dover pagare di più per una maggiore qualità di servizio. È sempre stato così, e sempre lo sarà.”

Le parole di Lee spiegano bene la questione e verrebbe da parafrasare il Pirandello dei sei personaggi in cerca d'autore dicendo che “il dramma è tutto qui”. Quando le “telco” prenderanno coscienza della loro importanza nell'essere un pezzo importante del motore dell'economia digitale (e comprenderanno come far pesare la loro forza) l'intero modello di fruizione e utilizzo della rete subirà un profondo mutamento. Le multinazionali del digitale, come Google, Amazon, Facebook, non stanno attendendo passivamente e stanno sia accelerando nel miglioramento dell'infrastruttura di rete, costruendo, quando necessario, pezzi privati di rete in grado di promuovere servizi sempre più innovativi e in grado di costruire comunità a supporto. I prossimi anni porteranno a sconvolgimenti profondi che consentiranno di porre fine a quel periodo in cui la rete e la sua infrastruttura fossero assimilate ad una sorta di *nonluogo*.

Quest'ultimo termine non è stato scelto a caso, in quanto anche la strada è classificabile come un non luogo. Tale neologismo, introdotto dal filosofo Augé, definisce due concetti complementari ma distinti: da una parte quegli spazi costruiti per un fine ben specifico (solitamente di trasporto, transito, commercio, tempo libero e svago) e dall'altra il rapporto che viene a crearsi fra gli individui e quegli stessi spazi. I *nonluoghi* sono prodotti della società della “surmodernità”, incapace di integrare in sé i luoghi storici confinandoli e banalizzandoli in posizioni limitate e circoscritte alla stregua di “curiosità” o di “oggetti interessanti”. Il mondo con tutte le sue diversità. La rete è un bell'esempio di un non luogo che rende possibile racchiudere un mondo con tutte le sue diversità, un mondo in cui le persone transitano e non vi abitano. Una visione, in gran parte nichilista, considera i non luoghi come la concretizzazione del sogno della

---

macchina per abitare. Tale visione sembra avvalorarsi ancora di più grazie alla sempre più profonda pervasività della rete dovuta al paradigma di Internet of Things. Siamo di fronte, invece, ad una grandissima occasione: trasferirci da un non luogo ai luoghi. Le nuove tecnologie, come detto in precedenza sempre più pervasive, permettono di costruire percorsi che attraverso i non luoghi possano condurre, valorizzandoli, a luoghi veri. Si pensi alle potenzialità connesse alle contaminazioni possibili fra reti e mondo della cultura, soprattutto in contesti fortemente storicizzati e stratificati come quelli della nostra nazione. In Italia, i gestori dei musei, parchi archeologici, centri storici potrebbero utilizzare le nuove tecnologie per valorizzare, in modo innovativo e sostenibile, il patrimonio paesaggistico e culturale, unico al mondo, del nostro Paese attraverso un'infrastruttura tecnologica che fa della portabilità, adattatività e modularità le sue caratteristiche principali. In questo modo, sarebbe possibile far fruire questo patrimonio in modo intelligente, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali, gli interessi, la voglia di "imparare" dall'esperienza, in un'ottica di elevata personalizzazione, senza dimenticare la salvaguardia delle categorie più deboli quali diversamente abili, anziani e bambini. Si tratterebbe di consegnare il patrimonio stesso alle generazioni future salvaguardato ed arricchito sancendo sempre di più il principio che il patrimonio culturale è un bene dell'intera umanità e che le comunità che lo hanno in custodia debbono conservarlo e farlo conoscere. Si comprende, quindi, come ci si trovi in un momento importantissimo per la rete e il suo impatto sulla società. Stiamo decidendo, forse anche inconsapevolmente, se mettere al centro di questo processo tecnologico, che semplicisticamente continuiamo a chiamare la rete, l'essere umano e le sue necessità. Siamo di fronte ad un nuovo umanesimo digitale che permette di riscrivere il concetto di luogo proprio attraverso una più precisa definizione del non luogo. Non è da trascurare l'impatto che può avere sul mondo del lavoro un approccio di questo tipo: nuove professionalità possono essere definite e sempre di più ci sarà la necessità di formare professionisti in grado di saper raccontare la realtà, e la sua storia, nello spazio e nel tempo, in un'epoca in cui questi concetti stanno diventando sempre più labili. Un'opportunità, quindi, per tutte quelle persone che hanno investito negli studi classici e che possono, da protagonisti, costruire un lavoro in grado di valorizzare competenze e fantasia. La rete, quindi, non più strumento per nascondersi in piazze virtuali, ma leva tecnologica per valorizzare e fare emergere competenze e realtà nascoste. "D'una città non godi le sette o le settantasette meraviglie, ma la risposta che dà a una tua domanda". Così scriveva Italo Calvino nel suo libro *Le Città Invisibili* e questo l'obiettivo a cui bisogna tendere: una rete che sia in grado di rispondere alle esigenze vere della società.

---

## RETE COME SISTEMA DI CONNESSIONI UMANE E PROFESSIONALI PER L'INNOVAZIONE APERTA

*“Le idee migliori e le competenze più brillanti non sono necessariamente all'interno della nostra azienda”.*

Il concetto di rete che si vuole approfondire in questo scritto, è quello di **rete come sistema di connessioni umane e professionali a supporto dell'innovazione aperta**.

### **Ma cosa intendiamo per innovazione aperta?**

Una personale definizione ispirata ai principi della teoria dell'open innovation (Henry Chesbrough, 2003) vede l'innovazione aperta come: *un approccio strategico per la creazione di nuovo valore che fa leva sull'apertura dell'organizzazione verso l'esterno per individuare idee, coinvolgere risorse e competenze non proprie al fine di creare nuovo valore per il mercato. Ciò consente di operare secondo una logica win-win tra gli attori coinvolti, concretizzando attività che altrimenti non verrebbero realizzate o risulterebbero più costose (tempi più lunghi e costi maggiori) con un danno anche per i destinatari finali*.

Si tratta di un nuovo paradigma competitivo dalla portata rivoluzionaria che racchiude in sé tante espressioni e tanti significati, pertanto le sue origini meritano di essere menzionate per comprenderne maggiormente la portata.

Volendo individuare il preciso momento in cui questo nuovo paradigma ha preso vita si deve far riferimento ad un'azienda multinazionale, la “Procter&Gamble”<sup>1</sup> (“P&G”), al suo presidente, A.G. Lafley, e ad un anno specifico, il 2000: sono questi gli ingredienti della rivoluzionaria idea di “catturare le idee dal mondo”. La scelta del presidente Lafley fu quella di fare ricorso intensivo e strategico all'Innovazione Aperta, appunto l'Open Innovation, quella cioè disponibile sul mercato senza vincoli speciali, proveniente dai centri di ricerca indipendenti, dagli inventori singoli e dalle università, ossia frutto di un numero incredibilmente alto di attori in ogni parte del mondo. L'idea di base è quella che l'innovazione non scaturisce necessariamente dai laboratori interni della singola azienda.

Il coinvolgimento della P&G in questo processo fu tale da coniare una nuova etichetta per i centri di ricerca interni, chiamati “Connect & Develop” (“Connessione e Sviluppo”) in luogo del consueto “Research & Develop”, svelando il nuovo paradigma “catturare le idee dal mondo” ed enfatizzando la “connessione in rete”. Il termine “Open Innovation” e la descrizione della “filosofia”

<sup>1</sup> Il gruppo Procter&Gamble è una multinazionale americana multibrand e multidivisione con circa 90mila dipendenti, 100 stabilimenti di produzione e 20 centri di ricerca.

---

sottostante sono da attribuire però ad Henry Chesbrough<sup>2</sup> che ne fa menzione nel suo libro del 2003, intitolato “Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology”, nel quale la definisce come “[...] un paradigma [...], le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati, se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche [...]”.

Dagli inizi degli anni 2000 ad oggi, l’Open Innovation non è più un tema riservato al mondo accademico ma si è diffuso sempre più nel mondo delle imprese. Tuttavia, spesso si riscontra, specie in Italia, la tendenza ad utilizzare il termine per etichettare attività sporadiche che poco hanno a che fare con la portata strategica e sistemica richiesta dall’Innovazione aperta. Attività come hackathon, challenge, programmi di corporate entrepreneurship, scouting di startup sono iniziative di open innovation che, se svincolate da una logica di programmazione e da una “infrastruttura” di supporto, risultano poco efficaci soprattutto nel medio-lungo periodo. L’innovazione aperta non si sposa infatti con logiche di risultati a breve, ma richiede programmazione, investimenti e infrastruttura (tangibile e intangibile) su cui innestare iniziative, risorse e competenze interne ed esterne.

### **Il ruolo della rete relazionale**

Un ruolo abilitante è rivestito dal network relazionale che un soggetto è in grado di costruire e attivare a seconda degli obiettivi e delle specifiche esigenze. Questo è uno degli elementi fondamentali dell’infrastruttura su cui si innesta una strategia di innovazione aperta. È attraverso le relazioni che si può avere accesso ad idee, competenze e risorse complementari rispetto a quelle possedute all’interno dell’organizzazione.

Tali relazioni sono poi alla base della nascita degli “ecosistemi locali dell’innovazione”. Questi li intendiamo come insieme di persone, imprese, enti, università e centri di ricerca accomunati non solo da meri aspetti territoriali e di business, ma ancora di più da un sistema valoriale, spesso tacito, che vede la convergenza ed il bilanciamento di principi etici ed obiettivi di crescita attraverso l’innovazione. Sono generalmente caratterizzati da interazioni e scambi di opportunità, risorse e competenze finalizzate alla creazione di valore che sarà poi ripartito tra più attori dell’ecosistema stesso.

Questi ecosistemi per l’innovazione richiamano logiche win-win, basate su una condivisione di valori, competenze ed opportunità. Hanno il compito di

---

<sup>2</sup> Henry William Chesbrough (1956) è un economista e scrittore statunitense. Professore e direttore esecutivo del Garwood Center for Corporate Innovation presso la Haas School of Business presso l’University of California a Berkeley.

favorire lo sviluppo dei territori attraverso la crescita (culturale ed economica) dei soggetti economici in esso operanti, fornendo loro le competenze e le risorse necessarie ad abilitare la crescita attraverso nuove opportunità.

### **Gli ecosistemi del Gruppo Sella**

Questo è ciò che accade all'interno degli ecosistemi di innovazione come quelli che il Gruppo Sella ha contribuito a sviluppare in diverse città italiane. Parliamo del Sellalab (la piattaforma di innovazione rivolta a startup e imprese con l'obiettivo di supportare la crescita, i processi di open innovation e di trasformazione digitale) e del FintechDistrict di Milano (il primo hub del Fintech in Italia che accoglie oggi oltre 140 operatori del settore).

Si tratta di realtà che, frutto di strategie di Open Innovation, fungono da hub nelle fasi embrionali di un ecosistema innovativo locale o si agganciano a quello esistente, contribuendo allo sviluppo di imprese, settori e dei territori su cui sono presenti.

Un'attività importante di questi hub è quella di favorire l'interconnessione tra talenti, detentori di competenze specialistiche, ed il tessuto economico locale. Queste connessioni rappresentano non solo un abilitatore ma anche un acceleratore dello sviluppo dell'ecosistema stesso. Attività finalizzate a tale scopo sono in primis gli eventi di sensibilizzazione su tematiche legate all'innovazione, digitale e non, in svariati ambiti applicativi (dai modelli di business alla finanza) che consentono un allineamento tra gli stakeholders sullo scenario ed una maggiore consapevolezza sulle opportunità (ed i rischi) presenti nell'attuale contesto tecnologico e competitivo in generale.

Da questo punto di vista, l'esperienza vissuta in Sellalab Salerno, ha visto la connessione e l'attivazione di iniziative con soggetti accomunati da vision e mission in relazione al tema "sviluppo territoriale" (tra cui Confindustria Salerno e la pluriennale partnership con il Premio Best Practice per l'innovazione). Questo ha favorito la messa a sistema di relazioni, competenze e tecnologie attraverso attività di animazione e formazione finalizzate a dotare le imprese e le nuove generazioni di skill abilitanti e di supporto ai processi di innovazione del territorio.

Tutto ciò richiede l'adozione di una logica di medio-lungo periodo. Infatti, qualora gli attori dell'ecosistema avessero come unico obiettivo il profitto a breve, difficilmente si riuscirebbero a costruire relazioni ed attività con logiche win-win (pochi sarebbero disposti a sostenere costi connessi ad un investimento relazionale che produrrà effetti nel tempo). Diversamente, un orizzonte temporale più ampio consente di investire tempo e risorse nella costruzione di relazioni in grado di esprimere valore e opportunità nel lungo periodo e di so-

---

stenere la crescita dell'ecosistema stesso. In questo contesto, realtà come l'Ente no-profit Fondazione Saccone, recente partner dell'hub Sellalab Salerno, rappresentano un nuovo, importante nodo della rete su cui poggia e si sviluppa l'ecosistema locale per l'innovazione. Questo rappresenta un moltiplicatore di valore per il territorio di riferimento in quanto consente di attrarre nuovi attori, attivare processi ed iniziative attraverso nuove connessioni con gli altri stakeholder della rete.

Per i soggetti interessati ad attivare un percorso di crescita attraverso strategie di Open Innovation, risulta dunque necessario investire in primis nella costruzione di una rete relazionale, con cui scambiare risorse e competenze, con l'obiettivo di essere parte attiva dell'ecosistema per l'innovazione di riferimento. In questo modo si ha l'opportunità non solo di perseguire una propria strategia di crescita, ma anche di contribuire alla crescita del territorio di riferimento attraverso un circuito virtuoso in grado di autoalimentarsi.

## FARE RETE. YES, WE GLOBAL

Siamo fortunati. E lo diamo per scontato. Viviamo più a lungo e ci curiamo meglio del passato come non mai, possiamo viaggiare con tutti i confort ed a prezzi competitivi, abitiamo case ben riscaldate, mangiamo e godiamo di una ricchezza sconosciuta ai nostri nonni, fino a pochi decenni fa, grazie alla diffusione delle libertà e delle formidabili e innovative reti di connessione tra persone.

Viviamo nel terzo millennio e già dalla fine del secolo scorso possiamo concludere affari, studiare, conoscere il mondo e le sue culture, assistere a importanti spettacoli, stringere amicizie, visitare i negozi del quartiere e mostrare fotografie a parenti lontani, tutto senza muoverci da casa, ufficio o per strada, grazie alle reti e connessioni globali.

Quaranta anni fa la distanza si calcolava in chilometri, oggi in ore. Da Milano a Berlino in aereo ci vogliono due ore scarse. E costa come andare da Milano a Bologna in treno. Qualche anno fa le compagnie low cost non c'erano. Ad ogni viaggio bisognava cambiare moneta e riferimento. Alla frontiera il treno si fermava e ti chiedevano i documenti (a volte ti controllavano anche il bagaglio). Non potevi avere notizie in tempo reale dall'Italia. Non c'erano giornali online, non c'era la tv in streaming. Potevi solo comprarti il giornale, ma di due giorni prima, e nel caso telefonare a casa (dalla cabina) al prezzo di una pizza. Fino a trent'anni fa non potevi neppure mandare un sms da un paese all'altro.

Fare rete ci ha cambiato la vita, ha moltiplicato le opportunità per tutti (in primis i figli di nessuno, in passato erano i nobili ed i ricchi ad avere accesso a tutto) ed il mondo sempre più globalizzato ha permesso al genere umano di tagliare traguardi epocali: abbiamo raddoppiato la popolazione del mondo negli scorsi 50 anni e nello stesso tempo abbiamo aumentato del 30% la disponibilità di cibo pro capite. In passato, se un mercato locale aveva un anno di produzione pessima si creava una carestia. Trasportare prodotti agricoli costava troppo e nessuno aveva il denaro per comprarli. Oggi, se hai un cattivo raccolto è molto difficile avere una carestia, importi ciò che ti serve: è improbabile che i raccolti crollino in tutto il mondo. Questi sono i grandi benefici delle reti globali e del commercio più aperto. In più, si coltiva quello che è meglio coltivare in un luogo piuttosto che nell'altro. E si ha il meglio di tutto, a portata di click.

Ciò deriva dall'innovazione, dal commercio più libero e dallo sviluppo delle reti tecnologiche più avanzate. E dal fatto che le persone lavorano l'una con l'altra come non mai nel passato, che non siamo più in un mondo di autosuf-

---

ficienza. Se lasci che si sviluppi un'economia della condivisione, hai un effetto straordinario produzione di ricchezza e sulla riduzione della povertà (ONU attesta il calo epocale della povertà assoluta nel mondo, riduzione della mortalità infantile e della denutrizione, dell'incidenza di malaria, Aids e altre malattie.) A questa foto macroeconomica, proviamo ad abbinare una microeconomica. Come spendere oggi 100 euro al mese viaggiando per 6 mesi? Come far nascere la prima banca italiana grazie al crowdsourcing? Come viaggiare in limousine a Roma e Milano con un click? Con la sharing economy, ad esempio: e si può fare già da anni grazie alle innovazioni tecnologiche ed alla rete che agevola, come mai accaduto nella storia dell'umanità, l'incrocio tra esigenze di mercato ed offerte volte a soddisfarle. Le possibilità di poter fare innovazione attraverso il web, innescando virtuosi sentieri di crescita e sviluppo per le persone coinvolte, non sono mai state così vaste e potenti come in questi anni.

Nel 2020 lo scenario tecnologico si propone ricco di nuove opportunità da cogliere e competenze da acquisire: robot rapidamente programmabili, interconnessi e collaborativi, realtà aumentata a supporto dei processi produttivi; un mondo dove è a portata di click simulare – con macchine sempre interconnesse – processi e automatismi, integrando informazioni lungo tutta la catena del valore dal fornitore al consumatore finale, avendo a disposizione un'ampia base di dati e metadati su cui fare analisi elaborate, finalizzate ad ottimizzare prodotti e servizi offerti sui mercati.

In questi nuovi scenari e mercati, l'integrazione intelligente offre anche maggiore sicurezza durante le operazioni in rete, con nuove possibilità – mai provate finora – di gestire elevate quantità di dati su sistemi aperti, senza scordare il tema enorme delle nuove possibilità di comunicare e fare marketing innovativo, perché ormai il dialogo tra processi produttivi, prodotti ed utenti è completo e integrato. Quelli che una volta si definivano “consumatori” sono diventati prima “consumattori” (attori protagonisti del mercato) per poi diventare oggi, con le nuove tecnologie e innovazioni, “consumattori” (autori protagonisti della comunicazione integrata e sempre connessa e del passaparola di mercato). Il tradizionale modello della “supply chain”, focalizzato sui processi dell'offerta, si incrocia oggi con quella che viene descritta come la “demand chain”, ovvero l'insieme di funzioni economiche svolte da una domanda sempre più consapevole e partecipe ai processi di formazione del valore economico.

E qui veniamo al tema della consapevolezza e di quanto il ‘Sistema Italia’ sia al passo coi tempi per fare rete ed affrontare le sfide che ci sono, ci saranno e non smetteranno di metterci alla prova (il che è un bene, intendiamoci).

È impensabile rilanciare le basi della competitività nazionale semplicemen-

te ripristinando il tipo di investimenti, di competenze e di lavori del passato, ormai in gran parte resi obsoleti dall'evoluzione tecnologica e dal nuovo contesto di mercato. Il gap non si recupera riproponendo vecchi paradigmi industriali, basati su tecnologie passate per settori tradizionali, o peggio su tentazioni protezionistiche e svalutazioni competitive. Serve prendere atto che ormai viviamo e lavoriamo nell'era della quarta rivoluzione industriale e che essa rappresenta un'occasione da non perdere per lo sviluppo del Paese, da Sud a Nord. È stata chiamata "Industria 4.0" per ragioni storiche. Con l'introduzione delle macchine azionate da energia meccanica, alla fine del 18° secolo, partiva la prima rivoluzione industriale: fu un passaggio epocale per il lavoro, il nostro stile di vita e l'organizzazione delle risorse umane.

L'introduzione della potenza del vapore per assicurare ed ottimizzare il funzionamento degli stabilimenti produttivi segnò l'avvio di una avventura straordinaria, che agli inizi del ventesimo secolo continuò con l'introduzione dell'elettricità e del petrolio, rinnovando le fabbriche con le catene di montaggio e sviluppando la produzione di massa: era l'avvento della seconda rivoluzione industriale.

Negli anni '70 dello scorso secolo, poi, l'utilizzo di robot e computer ha segnato una nuova era – la terza rivoluzione industriale – che ha permesso l'introduzione dell'elettronica e dell'information technology, automatizzando la produzione industriale che oggi – con la quarta rivoluzione industriale – arriva ad un nuovo stadio, quello dell'impiego di macchine intelligenti, interconnesse e collegate in rete, con tecnologie produttive ibride e sistemi cyber-fisici che prevedono la coesistenza di uomini e macchine sempre più "intelligenti". Molte delle stime proposte dagli analisti di mercato, come Accenture, sostengono che si arriverà a oltre 25 miliardi di apparati IoT entro la fine del 2020. Autori quali Adrian McEwen (con il libro "Designing the Internet of Things") parlano di creatività e IoT, e di come le prossime idee e prodotti vincenti avranno bisogno di collegare oggetti della vita di ogni giorno con internet e con la tecnologia.

Di questa rivoluzione e del conseguente miglioramento della produttività dei fattori, l'Europa e l'Italia – in particolare – hanno disperatamente bisogno. Chi qui fa ancora impresa e conserva la determinazione a crescere e produrre ricchezza e benessere ha in mano le carte da giocare per competere e vincere: sono quelle del passato sempre valide (studio, competenza, fatica) con quelle del futuro sempre in movimento (innovazioni tecnologiche). La partita è aperta, chi sa fare meglio rete è in vantaggio.

Per quanto concerne le dinamiche nazionali, i Paesi che non sapranno innovare anche i processi educativi si troveranno sempre più spiazzati nella compe-

---

tizione globale. Velocità di cambiamento e complessità sono le caratteristiche principali del nostro tempo e chi saprà governarle ne beneficerà in termini di sviluppo economico e sociale. Certo dovremmo imparare a vivere e crescere in un nuovo paradigma di reti e conoscenze, ma anche questa volta toccherà a tutti noi trovare responsabilmente la strada, perché non ci sarà alcun illusorio sussidio a garantirci e nessun eroe a salvarci.

---

## IL DIRITTO DI ESSERE INFORMATI, IL DOVERE DI INFORMARE

La comunicazione ha sempre avuto un ruolo importante non soltanto nella società odierna ma anche nei secoli passati. Non a caso i mass media sono diventati oggetto di studio, di dibattito e di polemiche soprattutto per quanto riguarda il loro uso e la concentrazione della proprietà nelle mani di poche persone. Proprio l'importanza dell'informazione ed il suo potere persuasivo nei lettori, nei radioascoltatori e nei telespettatori ha fatto sì che espressioni come *par conditio e conflitto d'interessi* entrassero nel dibattito politico, ponendo problemi di difficile soluzione.

A queste due problematiche si aggiunge il dibattito sul *diritto all'informazione*, inteso come diritto dei cittadini ad essere informati che discende dai principi dell'ordinamento democratico. Va ricordato che, stranamente, la nostra Costituzione non aveva previsto in modo esplicito il diritto dei cittadini ad essere informati: l'art. 21, infatti, si limita a tutelare in generale la libertà di manifestazione del pensiero. Il diritto all'informazione, invece, è ben presente nell'art. 19 della *Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo*, adottata dalle Nazioni Unite nel 1948, e nell'atto finale della Conferenza di Helsinki del 1975, in cui si è riconosciuto che la cooperazione in ambito umanitario e culturale richiede l'accesso, lo scambio e la diffusione dell'informazione attraverso i mezzi di comunicazione di massa. Questi ultimi due atti fanno sì che il diritto all'informazione debba intendersi nella triplice forma di diritto di informare, informarsi e di essere informati.

La legge 7 giugno 2000, n. 150, recante *Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni* ha suscitato fin dalla sua approvazione unanimi consensi. Era, infatti, una legge attesa da oltre 40 anni dai giornalisti impegnati negli Uffici Stampa delle Pubbliche Amministrazioni centrali e periferiche. È una legge nata con lo scopo di assicurare trasparenza agli atti pubblici e di fissare regole per gli operatori dell'informazione impegnati nel settore.

Questa legge rende finalmente possibili nelle unità amministrative del Paese una piena realizzazione non solo degli Uffici Stampa, ma anche di quegli uffici che si occupano di rapporti con il pubblico a salvaguardia dei diritti dei cittadini con obbligo della comunicazione e della trasparenza.

In realtà, la legge 150 è stata studiata per regolare i settori della comunicazione e dell'informazione delle pubbliche amministrazioni centrali e periferiche ma ciò non toglie che possa essere presa come guida per aziende non pubbliche che hanno l'esigenza di far conoscere al pubblico le proprie attività.

Oggi sia i cittadini che le imprese chiedono più tempestività, trasparenza ed

---

informazione sugli atti e sui fatti della pubblica amministrazione ma anche su quello che producono ed immettono sul mercato le aziende. Tra le innovazioni principali introdotte dalla legge 150 vanno evidenziati il *Portavoce* (articolo 7), l'*Ufficio relazioni con il Pubblico* (art. 8) e l'*Ufficio Stampa* (art. 9).

Se in Italia è una figura nuova dal punto di vista istituzionale, in altri Paesi il Portavoce vanta una lunga tradizione. Si tratta di una figura professionale in rapporto fiduciario e di stretta collaborazione con il vertice aziendale e si configura quale anello di collegamento nell'agevolare i rapporti con i media, concorrendo a smussare le spigolosità del linguaggio.

Si rivolge, invece, ai cittadini l'*Ufficio per le Relazioni con il Pubblico* (URP) in quanto ascoltare l'utenza è decisivo per elaborare politiche pubbliche e migliorare la qualità dei servizi. L'URP assume un ruolo importante nella prospettiva generale della comunicazione istituzionale non solo per organizzare campagne informative ma anche per garantire l'esercizio dei diritti di informazione e di accesso previsti dalla legge 241/90 che disciplina il procedimento amministrativo.

Diverso il compito dell'*Ufficio Stampa* che si rivolge in via prioritaria ai media ma, oltre a curare i rapporti con gli organi di informazione, svolge un'attività di servizio caratterizzata dalla tempestività dell'informazione, dalla puntualità e dalla precisione; organizza eventi, conferenze, convegni, redige e divulga i comunicati stampa, diffonde chiarimenti su norme e leggi; occupa un ruolo delicato di mediazione tra gli organi politici e di alta amministrazione e i media, contribuendo a soddisfare il bisogno quotidiano di notizie.

Per svolgere il ruolo di Addetto Stampa o Capo Ufficio Stampa è necessaria l'iscrizione all'Ordine Nazionale dei Giornalisti.

Notevole importanza assume, in questo campo, la formazione e la valorizzazione del personale in quanto sia l'informazione che la comunicazione richiedono esperti, innovatori, tecnici; in pratica, una nuova generazione di professionisti della comunicazione, in grado di realizzare il cambiamento ed instaurare un fitto dialogo con i media e i cittadini. La formazione è, quindi, la chiave per migliorare la qualità delle prestazioni e per incentivare la motivazione del personale.

## FARE RETE

“Il segreto per andare avanti è questo: bisogna diventare come le due “e”, quella con l’accento per essere, quella senza per unire”. Un aforisma riassume in poche parole la strada maestra da seguire nella vita.

All’ingresso della storica Scuola Militare della Nunziatella di Napoli troverete una scritta: “Essere, più che sembrare”. Si dà risalto quindi alla prima “e” quella con l’accento appartenente al verbo essere, qui invece vi parlerò della seconda “e”, la congiunzione, usata per collegare due elementi, due persone, due popoli. L’Italia è un paese stretto e lungo, con climi diversi. Al nord freddo e nebbia, al sud sole e mare. Climi diversi generano caratteri diversi, noi terroni siamo più affettuosi e solari, i polentoni sono più freddi e precisi, noi amiamo la vasca da bagno, loro la doccia, noi il presepe con i suoi mille personaggi, loro l’albero di Natale con la cometa.

Per questo e non solo per questo, l’Italia è sempre stata un paese diviso, fatto da tanti statarelli. C’era una Spagna, una Francia, una Prussia, noi eravamo divisi in Ducato, Gran Ducato, Stato Pontificio, Regno delle due Sicilie, ecc. ecc.

Non per niente nel nostro Inno nazionale “Il canto degli Italiani”, Goffredo Mameli nel 1847 inserì una seconda strofa, oggi ancora poco conosciuta da noi italiani:

*Noi siamo da secoli calpesti, derisi  
perché non siam popolo, perché siam divisi  
raccolgaci un’unica bandiera, una speme  
di fonderci insieme, già l’ora suonò.*

L’Italia divisa nei vari stati preunitari è stata per secoli trattata come terra di conquista.

Ancora oggi siamo divisi: al di sotto del Po è un altro mondo, Bergamo bassa e Bergamo alta, Pisa e Livorno, Friuli e Venezia Giulia, dopo l’Irno tutto cambia, Foggia e Lecce stessa Regione 2 mondi.

È ancora attuale quindi l’esigenza di unirsi con quella “e” di fare Rete, di unirsi per contare di più, di smetterla di pensare solo al proprio giardino o di seguire quel maledetto proverbio siciliano che persuade molti italiani con funzione di potere pubblico o privato: “cumannari è megghiu ca futtiri”. Ricordiamoci anche il proverbio più noto di Giulio Andreotti: “il potere logora chi non ce l’ha”. Ed è questo bisogno di potere dell’italiano medio, questo attaccamento alla poltrona, questo voler stare al centro dell’attenzione col desiderio di comandare, di dettare legge, essere riveriti, osannati, diventare insomma dei moderni Figaro, che impedisce/frena in Italia la creazione di reti, di associazioni, di solo

---

due partiti politici. Se riusciremo a unirci come popolo riusciremo a superare qualsiasi problema, raccoglierci veramente in una bandiera, una speme.

Unirsi in una missione comune, come il nostro Comitato Tecnico Scientifico. Siamo una democrazia giovane, abbiamo compiuto solo 158 anni, le donne votano solo dal 1946. Lo Statuto Albertino, la nostra prima Costituzione, è del 1848. Per fare un paragone con una delle democrazie più evolute l'Inghilterra, La Magna Charta Libertatum, ovvero il primo documento a garanzia delle libertà individuali che limitava i diritti di un sovrano, è del 1215. Noi abbiamo aspettato 600 e più anni.

In Italia c'è forte bisogno di rete di fare Rete, di condividere insieme, di percorrere uniti la stessa strada. Invece succede che uno degli sport nazionali, oltre al calcio, è quello di saltare sul carro del vincitore, mentre si sta percorrendo una strada in comune, si perdono pedine pezzi perché si cambia idea, si cambia carro, soprattutto in politica.

Su quest'ultimo tema apro una parentesi e copio una proposta.

In tutta Europa, i cittadini votano sempre meno, sono sempre più inclini a prestare fede a retoriche populiste, non credono più nella classe politica. Che fare? In molti si sono posti questo interrogativo, ma in pochi hanno risposto con una proposta altrettanto radicale e sorprendente di quella di David van Reybrouck: abolire le elezioni, non scegliere più con il meccanismo elettorale i componenti del Parlamento. Affidarsi al sorteggio per determinare coloro i quali hanno la responsabilità di scrivere le leggi dello stato. Togliere queste persone dal fascino del potere. Ce lo diceva anche il nostro amato Luciano De Crescenzo "applicare la stocastica per eleggere i nostri politici, fondando il partito del Sorteggio" come nella Costituzione degli Ateniesi di Aristotele dove per eleggere si utilizzava il sorteggio. Sarebbe un bel modo per evitare giochetti di potere e creare dal nulla una rete senza interessi, tra di noi.

Oggi si parla di rete e si pensa ad Internet, ai numerosi social, in treno non si legge più il giornale o un libro, si sta attaccati allo smartphone. In bagno per strada o mentre si sta in fila, siamo sempre collegati al mondo, alla rete tramite il telefonino. Questa non è rete, ci si può collegare con chiunque dall'altra parte del mondo ma si resta comunque soli dentro, una falsa rete.

Dobbiamo invece dare una svolta a questo nostro Meridione unendoci, seguendo quella seconda "e", la capacità di innovare risiede più che mai nella componente umana e l'aggregazione tra persone è un fattore vincente in tutti i campi. In tutti i campi!

Nessuno può fischiare una sinfonia. Ci vuole un'intera orchestra per riprodurla.

---

## LO SVILUPPO DI RISORSE CULTURALMENTE INTELLIGENTI ATTRAVERSO IL 3CLAB NETWORK <sup>1</sup>

*L'intelligenza contestuale può essere definita come «la capacità di comprendere i limiti della propria conoscenza e di adattarla ad un ambiente diverso da quello in cui è stato sviluppato». (Khanna, 2014, p.60)*

### **Le risorse Culturalmente Intelligenti**

Un individuo “culturalmente intelligente” è colui il quale possiede le conoscenze specifiche utili a relazionarsi con culture diverse e sa come applicarle in relazione alle specifiche situazioni, perlopiù egli è capace di interpretare e analizzare sia i comportamenti altrui che i propri con l'intento, e la profonda motivazione, di adattarsi a contesti che gli sono culturalmente estranei e di acquisire nuove conoscenze.

Data la loro efficacia del comportamento posto in essere nei contesti decisionali multiculturali, gli individui culturalmente intelligenti rappresentano attualmente delle preziose risorse umane nelle organizzazioni imprenditoriali. Esse si distinguono, da un lato, per la consapevolezza dei propri schemi culturali e mentali e, dall'altro, per la capacità di adattarsi e modificare il proprio comportamento al fine di relazionarsi nel modo migliore possibile con persone di altrui cultura con le quali si ritrovano a dover intrecciare sia rapporti lavorativi che umani quando richiesto.

Le caratteristiche di base che distinguono le risorse culturalmente intelligenti dalle altre risorse umane sono rappresentate dalla consapevolezza culturale e dalla flessibilità. La consapevolezza culturale è quel livello di coscienza degli individui in merito alla propria e altrui cultura che permette loro di carpire le differenze tra i rispettivi *backgrounds* culturali (Gertsen, 1990). La flessibilità, invece, riguarda la capacità delle persone di comprendere e analizzare una specifica situazione e adottare il comportamento appropriato.

Nel contesto aziendale, tali risorse possono operare sia internamente che esternamente: nel primo caso, la loro competenza cross-cultural rappresenta un valido aiuto sia nell'area delle relazioni e delle comunicazioni (in particolare con clienti, fornitori e partner) sia in quella delle risorse umane; nel secondo caso, invece, possono adeguatamente operare in filiali e succursali all'estero rivestendo il ruolo di country o area manager o quello di *expatriates*.

---

<sup>1</sup> Per una disamina più ampia dello sviluppo della competenza cross-cultural si veda Della Piana, B. (2019). Contesti decisionali multiculturali. Lo sviluppo della competenza cross-cultural nella formazione manageriale e imprenditoriale. FrancoAngeli.

---

## **Il valore di un approccio positivo alla diversità nella formazione manageriale e imprenditoriale**

È vivo più che mai il bisogno di considerare la formazione manageriale e imprenditoriale in ambito cross-cultural come un processo di apprendimento sociale che fonda le sue radici nell'osservazione, nell'esperienza e non ultimo nella motivazione. I “*cross-cultural educators*” hanno un ruolo importante nella diffusione di metodi e strumenti finalizzati al miglioramento della comprensione delle condizioni in cui i discenti – manager, imprenditori, *policy makers* e studenti – trovandosi in un contesto decisionale, caratterizzato da differenze culturali, possano minimizzare la focalizzazione sugli aspetti negativi e massimizzarla su quelli positivi. L'approccio che vede nella diversità un'opportunità, invece che unicamente come una minaccia, e che quindi enfatizza gli aspetti positivi delle differenze culturali – come ad esempio la creatività e l'adattabilità – non è recente ma ancora poco applicato. Si riferisce all'emergere di una nuova prospettiva negli studi di management, il *Positive Organizational Scholarship* (Cameron Caza, 2004). Gli studiosi che vi si riferiscono richiamano ad una maggiore attenzione nel vedere le organizzazioni come luoghi che creano una vita lavorativa positiva e generanti performance, piuttosto che come luoghi densi di problemi da risolvere e con influenze negative sulle emozioni.

## **Dalle strategie di internazionalizzazione agli Spazi di Apprendimento Inclusivo**

Il richiamo crescente al “rispetto della diversità” in tutti gli ambiti compreso quello universitario, definito anche come “cultura dell'inclusione”, è sentito in tutto il mondo. L'incremento della presenza di studenti provenienti da diversi paesi rappresenta attualmente un imperativo delle politiche strategiche delle università. L'internazionalizzazione dei corsi di studio e la conseguente esposizione a culture diverse hanno creato eccellenti opportunità nell'apportare importanti trasformazioni nella formazione e nell'apprendimento. Le università che vedono nell'internazionalizzazione un imperativo strategico non si fermano più soltanto ad “internazionalizzare” i corsi di studio, spingendosi fino alla trasformazione della cultura istituzionale di riferimento. Esse si allontanano così da una mentalità elitaria ed esclusiva tentando di avvicinarsi ad una mentalità più democratica e inclusiva con la creazione di spazi di apprendimento che potremmo definire “Spazi di Apprendimento Inclusivi”, in cui il rispetto per la diversità rappresenta un assunto. Prima ancora che meramente ampliare la partecipazione di studenti con background culturali diversi, gli Spazi di Apprendimento Inclusivi si pongono l'obiettivo di supportare il riorientamento della missione, della visione e dei valori delle istituzioni educative.

### **La creazione di uno Spazio di Apprendimento Inclusivo all'Università di Salerno: il 3CLab Network**

L'idea dello Spazio di Apprendimento Inclusivo creato presso il Dipartimento di Scienze Aziendali – Management & Innovation Systems (DISA-MIS) dell'Università di Salerno si basa sul concetto di spazio vitale in cui la persona e l'ambiente sono variabili interdipendenti per cui il comportamento è funzione della persona e del suo ambiente e lo spazio vitale rappresenta quell'ambiente psicologico che la persona ha vissuto soggettivamente (Lewin, 1951). Il concetto di spazio vitale sotteso allo Spazio di Apprendimento Inclusivo creato, è altresì basato sulla teoria dell'apprendimento situazionale (Lave e Wenger, 1991). Le situazioni nelle quali l'apprendimento si dispiega non sono necessariamente spazi fisici ma sono costrutti dell'esperienza della persona nell'ambiente sociale di cui fa parte. Tali situazioni risultano essere radicate in una comunità di pratiche che ha una storia, norme, strumenti e tradizioni. La conoscenza, dunque, risiede non nelle singole persone ma nelle pratiche che esse svolgono nella propria comunità. L'apprendimento è, dunque, un processo messo in atto per diventare membro della comunità di pratiche attraverso la legittimazione acquisita per il tramite di una partecipazione periferica.

Sulla base dei concetti di spazio vitale e apprendimento situazionale e con l'obiettivo primario di intendere la formazione in ambito cross-cultural un processo di apprendimento sociale nel quale osservazione, esperienza e motivazione alla conoscenza dell'altrui cultura rappresentano le radici, nasce lo Spazio di Apprendimento Inclusivo denominato “3CLab - Cross Cultural Competence Learning & Education”, attivo dal 2017 presso il DISA-MIS. La caratteristica che lo contraddistingue e che pone le sue basi nel *Positive Organizational Scholarship* è il richiamo al valore positivo della diversità in contesti decisionali multiculturali e la diffusione di metodi e strumenti finalizzati alla comprensione delle condizioni che portano ad una minimizzazione degli aspetti negativi e alla massimizzazione di quelli positivi.

Mosso dall'idea che la cultura dell'inclusione sia il portato di una mentalità non elitaria e democratica, il 3CLab si propone come *supporter* e partner strategico dell'attività di internazionalizzazione del DISA-MIS in primis e dell'Ateneo tutto mirando ad “umanizzare” la formazione manageriale e imprenditoriale in tutti gli ambiti e settori. A tal fine, il 3CLab ha sviluppato una strategia di internazionalizzazione basata sull'utilizzo del capitale sociale (Musteen et al. 2017). Punto di partenza del suo percorso di internazionalizzazione è, dunque, il focus sul suo capitale sociale, inteso come interazione e collaborazione del 3CLab con i suoi partner accademici, e non, di altri paesi nel mondo. In particolare, utilizza il suo capitale sociale internazionale per la ricerca di ulteriori

---

opportunità di sviluppo internazionale. Il capitale sociale esterno del 3CLab consente di sfruttare le opportunità di nuovi accordi con partner distanti geograficamente. Il 3CLab, dunque, fa leva sulle sue relazioni esterne per rendere nota la sua missione e le sue attività.

Il 3CLab, per sua natura e vocazione, opera mediante la creazione di connessioni e legami con svariati partner, prosperando grazie a una rete di contatti diffusa nel mondo. Coerentemente con quanto previsto dalla sua mission, sin dall'inizio è stato necessario sviluppare la struttura interna del laboratorio e la più ampia rete esterna, la cui radice è il 3CLab Unisa. Il 3CLabUnisa opera sotto la guida di un Responsabile Scientifico, il supporto di un Comitato Scientifico di docenti interni al DISA-MIS e la collaborazione di *Research Fellows* ed esperti provenienti da diversi settori e paesi, che contribuiscono alla mission del 3CLabUnisa mettendo a disposizione il loro patrimonio relazionale. I membri del 3CLab – tra studenti, studiosi, esperti, manager e imprenditori in base alla loro *expertise* – vengono assegnati ai diversi progetti in corso, creando delle *Task Force* temporanee. Il 3CLab Unisa costituisce la radice di una rete sociale di Laboratori di Ricerca costruita su una mentalità comune e sulla condivisione dei medesimi concetti chiave di diversità, cultura e collaborazione; questo network è formato da altri 3CLab localizzati in altri paesi, strutturati secondo la ricerca di un equilibrio tra la necessità di replicare il format 3CLab Unisa, ormai standardizzato, e le specificità del contesto in cui il nuovo Laboratorio va ad inserirsi. I Direttori Scientifici di ciascun 3CLab presente nella rete formano l'International Board, presieduta dal Direttore Scientifico del 3CLab Unisa.

---

## MARKETING DELLE PROFESSIONI: LA RETE COME BASE PER IL PERSONAL BRANDING E IL NETWORKING

Il mondo delle libere professioni ha subito profondi cambiamenti negli ultimi 15 anni – sin dalla riforma voluta con il cosiddetto Decreto Bersani – e ancor più con l’affermarsi di internet e dei social network.

Il concetto di rete è stato poco applicabile al mondo delle professioni infatti fino ad alcuni anni fa. Il libero professionista – avvocato, commercialista, architetto che fosse – ha nel suo DNA la scelta di lavorare “in proprio”, di esercitare la professione liberamente, senza vincoli (se non quelli deontologici) e fuori dagli schemi e dalle organizzazioni proprie delle aziende. Eppure... in pochi ambiti come in quello della libera professione abbiamo visto il modello di business cambiare così radicalmente.

Gli studi professionali individuali sono quelli che hanno maggiormente sofferto la crisi del loro modello e hanno dovuto ricorrere a modifiche organizzative e di posizionamento.

In questo la rete è uno strumento essenziale a diversi scopi. Qui ne analizzeremo due: il personal branding e il networking.

Dando per assodata **la definizione di personal branding** (che in breve può essere descritto come il processo attraverso il quale una persona definisce i punti di forza – conoscenze, competenze, stile, carattere, abilità, ecc. – che la contraddistinguono in modo univoco, creando un proprio marchio personale, che comunica poi nel modo che reputa più efficace) analizziamo brevemente quali sono alcuni passaggi fondamentali per i professionisti (che siano avvocati, dottori commercialisti, medici, notai, ecc) per affermare il proprio brand.

Il processo di costruzione di un personal branding parte dalla **conoscenza** di sé, delle proprie peculiarità come professionista (e come essere umano). Non è sempre scontato conoscersi, guardarsi (sia dall’interno ma anche – come esercizio – dall’esterno, analizzando il “percepito” che gli altri hanno di noi) e delineare i propri punti di forza e debolezza.

Lavoro da quasi 25 anni nel marketing dei servizi (Il Sole 24 Ore) e delle professioni (oggi in Gruppo Stratego) e molto spesso mi capita di incontrare professionisti che all’inizio faticano a raccontarsi (perfino ai loro consulenti) e a identificare specificità e competenze che la/lo distinguono dagli altri. Oppure capita di conoscere professionisti con poco senso della misura ed ego sproporzionati che offuscano la vista e le capacità di analisi.

Quindi il primo passaggio è la conoscenza e l’analisi delle caratteristiche peculiari del professionista. Il secondo è la **scelta strategica di quale comunicazione** si voglia adottare attraverso **la definizione del posizionamento e degli**

---

**obiettivi** (Chi si vuole raggiungere? Clienti acquisiti? Prospect? Stakeholder? Colleghi? E in quale segmento del mercato?).

Il terzo passaggio è l'**identificazione dei mezzi** attraverso i quali comunicare e affermare il proprio personal branding. Fra gli strumenti più utilizzati ci sono – o ci dovrebbero essere – i social media la cui gestione accurata è tassello fondamentale della comunicazione dello studio professionale.

Il profilo social(e) di un professionista è lo specchio, la vetrina ma al tempo stesso l'agorà nella quale interagire e pertanto va gestito con estrema cura. Il successo di un profilo social nella costruzione del personal branding si basa su alcuni elementi:

- **Una rete di contatti ampia ma soprattutto in target.** Non contano tanto il numero di contatti ma: chi sono, il grado di conoscenza reciproca anche fuori dal mondo virtuale, la relazione costruita;
- **La coerenza** nei messaggi veicolati. Il che significa che è necessario ragionare e stabilire i piani editoriali e il registro da tenere nella comunicazione. È bandita l'improvvisazione, inutile quando non nociva;
- **La promessa:** la comunicazione social non può e non deve raccontare un professionista diverso rispetto a quello "reale";
- **Il contenuto e i piani editoriali** devono essere costruiti sul target di riferimento, sugli obiettivi che ci si pone e sulle competenze del professionista.

L'interazione (sempre, non solo sui social media) è un elemento distintivo del personal branding di un professionista: le torri eburnee sono crollate da tempo (se mai sono esistite) e i professionisti devono interagire, comunicare, leggere, rispondere, essere presenti. Quindi: presenziare, analizzare, agire.

**La riconoscibilità, il brand positioning**, ovvero, posizionare nella mente del target il brand – o il nome del professionista – associato a una precisa **peculiarità** è il fine. **La riconoscibilità** delle sue competenze, la sua unicità e perfino lo stile della comunicazione devono essere trasmesse, sostenute e affermate in maniera continuativa ed efficace.

Ma il personal branding di un professionista ha qualche inconveniente? Qualche effetto collaterale?

Certamente se non si analizza e lavora in direzione di un equilibrio fra **brand personale e brand dello studio** (specie se si tratta di studi associati) affinché diventino volano reciproco e pilastri a sostegno **della reputazione**, che come i professionisti sanno bene, è il vero biglietto da visita che li precede e il patrimonio più difficile da costruire e tutelare.

Il concetto di personal branding come abbiamo visto introduce già il concetto di **networking**.

Il networking, stando alla definizione tratta dal Cambridge Academic Content

Dictionary, è “**il processo di incontrare e comunicare con tante persone al fine di ottenere informazioni che possono essere utili**”. Treccani definisce invece il social networking come “**la conoscenza, attraverso la rete telematica, di persone impressioni e esperienze di vita**”.

In sintesi, networking è l'intrattenere rapporti, alimentare connessioni, scambiare informazioni (on line e off line) tra persone per aumentare esponenzialmente le opportunità di apprendimento, sviluppo e collaborazione.

Nel mondo delle libere professioni oggi più che mai diventa quindi fondamentale saper utilizzare in modo corretto la rete (intesa come relazioni personali sviluppate in concreto come anche sul web, senza distinzione), saper connettere competenze ed esperienze ma anche saper pensare out of the box e stabilire connessioni trasversali.

Le opportunità di networking devono infatti partire dalla consapevolezza piena del proprio posizionamento e personal branding, dalla ricerca di professionalità “prossime” come reputazione alla propria e con competenze tali da poter realizzare sinergie. Per fare un esempio concreto, un tempo gli studi legali si limitavano a cercare studi corrispondenti ai quali delegare la rappresentanza legale in udienza. Oggi, lo studio legale che voglia veder crescere il proprio business deve fare un salto in avanti e cercare sinergie, fare rete con professionisti con competenze limitrofe. L'avvocato che si occupa di diritto del lavoro è bene che faccia rete, se non squadra, con consulenti del lavoro e dottori commercialisti. Chi si occupa di appalti pubblici e urbanistica che interagisca con architetti e ingegneri, l'avvocato specializzato in diritto ambientale e/o dell'energia è che bene che sviluppi contatti e collaborazioni con ingegneri e geologi.

Il pensare out of the box spinge ad uscire dalla zona di confort e a non pensare alla propria professione come un silos con competenze verticali e sempre più “stagne”, chiuse in se stesse.

Le moderne tecnologie, l'uso dei social e di internet ha fatto crescere esponenzialmente la velocità con le quali le competenze vengono superate, le connessioni si moltiplicano, la reputazione cresce (o decresce) molto più rapidamente di quando ci si affidava esclusivamente al passaparola.

Il networking – ricordiamoci che **non esiste differenziazione fra quello reale e quello virtuale**, i due mondi si sovrappongono e compenetrano con una fluidità impressionante – se utilizzato con consapevolezza e opportunità insieme all'affermazione di un proprio brand personale sono leve imprescindibili per il marketing di questo millennio e ancor più per il marketing delle professioni.

## I VANTAGGI DEL CONTRATTO DI RETE

### Introduzione

Nel presente lavoro si intende procedere all'indagine circa i profili di vantaggio dello strumento aggregativo rappresentato dal *contratto di rete*.

Invero, si tratta di una scelta del legislatore italiano al solo fine di incentivare il raggio d'azione commerciale della nostra imprenditoria e di fronteggiare la concorrenza di nuovi competitors internazionali particolarmente strutturati ed aggressivi.

Il fenomeno delle reti d'impresa è stato per lungo tempo privo di una disciplina giuridica unitaria, ma la crescente preferenza degli operatori per il modello reticolare ha indotto il nostro legislatore a disciplinare il *contratto di rete*. Introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 3, commi 4-ter, 4-quater e 4-quinquies, del d.l. 10 febbraio 2009, n. 5, conv. con modific. nella l. 9 aprile 2009, n. 33, il *contratto di rete* è stato successivamente modificato.

### Lo small business act

La tematica del *contratto di rete*, non ancora sufficientemente sviluppata in ambito comunitario, appare strettamente correlata allo *Small Business Act*, il quale, nell'intento di rivolgersi sempre più alle piccole medie imprese e al loro sviluppo, manca ancora di un approccio sistematico diretto a favorire la crescita attraverso la collaborazione tra imprese<sup>1</sup>.

Lo *Small Business Act* si basa su dieci principi e su una serie di azioni concrete che hanno avuto il pieno appoggio del Consiglio Europeo nel dicembre 2008. In primo luogo, viene in rilievo l'incentivazione e la promozione dell'imprenditorialità.

In secondo luogo, l'implementazione di competenze e innovazione nella consapevolezza che la globalizzazione dei mercati offre nuove opportunità di affari alle piccole medie imprese dell'Unione Europea.

Ciò rappresenterebbe, a livello europeo, un nuovo modello di collaborazione per mezzo di *reti di imprese*, che consentono alle imprese di unire le forze e favorirebbe un approccio coerente e coordinato per raggiungere un obiettivo comune senza perdere l'indipendenza.

Viene poi in rilievo il sostegno all'internazionalizzazione e la creazione del mercato unico.

Primaria importanza riveste poi l'aspetto dell'accesso al credito. Sistemi migliori e più efficienti di garanzia dei prestiti sono essenziali per le piccole medie imprese, che non sempre dispongono di garanzie collaterali, in particolare per

---

1 Cfr. F. Cafaggi, Il nuovo contratto di rete: "Learning by doing"?, in I Contratti, 2010, 1143.

i prestiti di modesta entità, dato che un potenziamento del microcredito può stimolare l'imprenditorialità a livello nazionale e regionale.

Lo *Small Business Act* invita l'Unione Europea e gli Stati membri a facilitare l'accesso delle piccole medie imprese al finanziamento, anche favorendo il rispetto dei termini di pagamento nelle transazioni commerciali.

Un ruolo di tutto rilievo rivestono pure le Amministrazioni ricettive, in quanto in materia di accesso agli appalti pubblici, solo alcuni Paesi hanno iniziato a promuovere il Codice europeo di buone pratiche per facilitare l'accesso delle piccole e medie imprese agli appalti pubblici.

Da ultimo, assume rilievo la tutela ambientale e lo sviluppo sostenibile.

In quest'ottica, la disciplina del *contratto di rete* non può che porsi perfettamente in linea con tali tendenze.

### **L'antitrust**

L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato con il provvedimento 16 maggio 2011, n. 22362, sulla base della normativa interna e comunitaria, in materia di contratti di rete, ha osservato che, per quanto condivisibile nella ratio e nelle finalità di carattere generale, l'istituto non può, costituire una deroga ai principi della libera concorrenza e del mercato che, come pacificamente riconosciuto, hanno rilevanza costituzionale ed informano in maniera trasversale tutto l'ordinamento.

L'Autorità osserva che, specie in un momento di particolare crisi economica, la concorrenza rappresenta uno strumento privilegiato ed efficace di crescita del mercato, in quanto, per sua stessa natura, essa è finalizzata ad accrescere il benessere di consumatori, ottimizzando i fattori della produzione e incidendo positivamente sullo sviluppo tecnologico.

Affinché l'istituto del *contratto di rete* possa essere ritenuto compatibile con i principi e le leggi in materia antitrust, è necessario, pertanto, che l'accordo risulti effettivamente inteso ad accrescere la capacità innovativa e la competitività delle imprese aderenti.

L'Autorità ricorda, a questo proposito, che possono essere considerati compatibili con la disciplina sulla concorrenza quegli accordi che determinano un miglioramento dell'efficienza economica e favoriscono la concorrenza nella misura in cui sono suscettibili di ridurre la duplicazione delle attività di ricerca e sviluppo, di stimolare l'innovazione in settori ed ambiti laddove non sarebbe altrimenti possibile, di agevolare la diffusione delle tecnologie e di promuovere la concorrenza sui mercati.

Nello stipulare il *contratto di rete* è auspicabile che le imprese aderenti individuino chiaramente l'oggetto della cooperazione in modo che le ragioni dell'a-

---

desione siano ispirate a finalità pro-competitive. Per ciò che concerne in particolare le imprese piccole e medie (PMI), l'Autorità sottolinea che la ridotta dimensione delle imprese aderenti alla rete non costituisce una presunzione di conformità alla legge antitrust, specie nel caso di restrizioni particolarmente gravi.

In conclusione, si ritiene altresì che, per le ragioni sopra esposte, l'istituto del *contratto di rete* possa essere ritenuto compatibile con i principi e le leggi in materia antitrust soltanto laddove esso sia chiaramente inteso ad accrescere la capacità innovativa e la competitività delle imprese aderenti.

### **Vantaggi fiscali**

I vantaggi fiscali che ora non più previsti, erano particolarmente rilevanti in quanto riconoscevano una agevolazione fiscale alle Reti d'impresa che presentavano alcune specifiche caratteristiche. Attualmente, però, i vantaggi fiscali sono temporaneamente sospesi, avendo interessato i periodi di imposta 2010, 2011 e il 2012.

Tuttavia, spesso se ne "riparla" e, in particolare, nel Programma Nazionale di Riforma 2015 vi sono indicazioni su come il Governo abbia deciso di puntare sull'internazionalizzazione del sistema produttivo nazionale.

Tuttavia i vantaggi riservati ai soggetti aderenti alle reti d'impresa, tralasciando quelli fiscali sono comunque molteplici in diversi ambiti di operatività.

### **Vantaggi amministrativi delle reti di impresa**

L'Autorità di vigilanza sui contratti pubblici ha espressamente chiesto al Governo, nell'ambito della disciplina relativa ai soggetti ammessi a partecipare alle gare di appalto, di ammettere fra questi anche i contratti di Rete per le imprese di dimensione medio - piccole, inserendo, tra i soggetti riconosciuti dal Codice degli appalti, anche le Reti d'Impresa.

In tale preciso ambito, l'Autorità contraddistingue le Reti di impresa tra quelle dotate di un organo comune di rappresentanza, e quelle sprovviste di tale rappresentanza.

Nel caso in cui sia presente l'organo comune, l'Autorità asserisce come "le parti dimostrano di voler in parte ridurre la caratteristica flessibilità della Rete, privilegiando una maggiore stabilità del rapporto associativo", pertanto nel pieno potere del mandato di rappresentanza riconosciutogli, all'Organo "può essere conferito espressamente il potere di presentare domande di partecipazione o offerte per tutte o determinate tipologie di procedure di gara in qualità di mandataria".

Nel caso in cui il *contratto di rete* non preveda un Organo comune, l'Autorità

consiglia ai soggetti partecipanti, di conferire, ogni qual volta si intenda partecipare a una gara d'appalto un mandato collettivo a una delle imprese.

Alle Reti di imprese rispondenti alle Reti contratto è possibile applicare la disciplina sui distretti, di cui all'art. 1, comma 368, lettere b), c), d) della legge 23 dicembre 2005, n. 266.

Secondo tale previsione normativa, le imprese aderenti a un *contratto di rete* possono beneficiare di alcune importanti agevolazioni di natura amministrativa. In particolare, così come avviene con i distretti, la Reti hanno la facoltà di comunicare con gli enti pubblici attraverso modalità telematiche e accedere alle banche dati delle amministrazioni.

Ulteriori vantaggi in capo alle Reti di Imprese sono previsti dalle Amministrazioni pubbliche, le quali stanno incrementando l'offerta di Bandi il cui fine è il sostegno alla creazione di Reti di impresa. In effetti, gli stessi bandi prevedono riserve ad hoc per le Reti e contributi regionali a copertura delle spese del progetto di Rete.

### **I vantaggi finanziari e di accesso al credito delle reti di impresa**

Uno dei vantaggi che in maggior misura impatta positivamente sui soggetti che aderiscono a una Rete d'Imprese, è l'incremento del Rating d'Impresa, da cui direttamente dipende la capacità di accesso al credito per i medesimi soggetti. Si tratta di agevolazioni di carattere finanziario di cui art. 1, comma 368, lett. c, che prevedono, appunto, agevolazioni circa l'accesso al credito non solo per le imprese appartenenti ai distretti, ma anche per i soggetti aderenti alle Reti, con un contenimento del rischio in capo agli istituti di credito che finanziano tali imprese.

Un rating migliore conduce a una migliore valutazione aziendale, con la possibilità di beneficiare di affidamenti o crediti con condizioni migliori rispetto a quanto accade per le imprese che sono poste in una scala di rating più sfavorevole.

### **Conclusioni**

Sebbene oggi non siano più in vigore quelle agevolazioni fiscali (sospensione d'imposta per quegli utili derivanti dal programma comune e conferiti nel fondo) che rendevano i contratti d'impresa uno strumento di internazionalizzazione della piccola e media impresa particolarmente attrattivo, i vantaggi civilistici connessi alla semplicità di segregazione patrimoniale sono comunque tali da imporre agli operatori del settore di non trascurare questa figura contrattuale.

## L'IMPORTANZA DI FARE RETE

Il mercato e le sue evoluzioni, la tecnologia e le sue innovazioni hanno imposto un nuovo approccio al tema della competizione in generale e a quello dello sviluppo territoriale, in particolare. Le attuali dinamiche di mercato impongono un più stretto rapporto tra imprese e territori, tra prodotti e ambiti culturali che li hanno generati. Oggi non si può più competere da soli in un mondo globalizzato e soprattutto non si può più competere con mezzi tradizionali e con gap strutturali e infrastrutturali spesso rilevanti, come quelli che caratterizzano il sud Italia. Alcune diseconomie e alcuni gap possono essere colmati da un'organizzazione territoriale e da un sistema di rete capace di sviluppare sinergie e di generare economie e valore.

Da queste premesse nasce Rete Destinazione Sud.

### La Storia

Nel 2007 prendeva le mosse il progetto "I Turismi" promosso da Fondirigenti, Federmanager, Federturismo Confindustria e le Associazioni degli Industriali di Potenza, Matera, Cosenza, Lecce, Salerno, Siracusa e Nord Sardegna, con il patrocinio della Commissione Nazionale Italiana per l'Unesco. Esso aveva l'obiettivo di creare i presupposti per la competitività del Mezzogiorno d'Italia. Il progetto si è sviluppato dal 2007 al 2011 in 12.500 ore di formazione in aula, assistenza, formazione a distanza, site visit in Italia e all'estero, sperimentazione on job. Le site visit sono state realizzate in tutte le regioni del Sud e in altre regioni italiane, prese a modello per alcuni tematismi e all'estero, per consentire analisi e confronti.

La formazione è stata garantita da docenti ed esperti di alto profilo professionale e tecnico.

Hanno partecipato all'intero progetto "I Turismi":

- Oltre 100 imprenditori, selezionati dalle varie territoriali di Confindustria, delle 6 regioni del Sud Italia (Campania, Basilicata, Calabria, Puglia, Sicilia, Sardegna);
- Dirigenti e funzionari di Confindustria delle 6 regioni;
- Rappresentanti di Fondirigenti delle 6 regioni;
- Amministratori pubblici delle 6 regioni.

Il progetto "I Turismi" ha prodotto:

- Un gruppo di lavoro costituito da imprenditori;
- Un gruppo di lavoro tecnico costituito da docenti universitari, consulenti e tecnici;
- Una serie di studi e analisi riguardanti tutte le regioni del Sud Italia;

- Una serie di prodotti turistici strutturati riguardanti tutti le regioni del Sud Italia;

Durante la realizzazione del progetto nascono le prime sinergie territoriali.

Nel 2010 nasce la prima collaborazione tra imprenditori e enti per la promozione commercializzazione del Parco Nazionale della Sila. Successivamente vengono attivate alcune azioni promo-commerciali comuni tra imprese e territori.

Alla chiusura dei lavori del progetto “I Turismi”, nel dicembre 2011, un gruppo di imprenditori chiese agli enti promotori di creare un’entità pubblico-privata per favorire il prosieguo dei lavori e per valorizzare i risultati che il progetto aveva generato, attivandosi e facendo firmare protocolli d’intesa con alcune province del Sud Italia in favore dello sviluppo del progetto.

Dopo aver constatato l’impossibilità di creare, in prima battuta, un’azienda pubblico-privata, il gruppo imprenditoriale che aveva preso parte al progetto ha pensato di partire con la creazione di un’aggregazione privata.

Il primo passo è stato fatto a Salerno, il 30 ottobre 2012, con la presentazione di una proposta di aggregazione dal titolo “Mettiamo in Rete il Territorio” nella sede di Confindustria, da parte del CEO della Giroauto Travel di Salerno (Tour Operator), Michelangelo Lurgi.

Dopo un anno di confronti in tutte le sedi, anche durante le principali fiere del Turismo nel 2012 e 2013 (Bit di Milano, Fitur di Madrid, ITB di Berlino, BMT di Napoli, TTG di Rimini) il gruppo imprenditoriale decise di creare un evento: il 28 novembre 2013 venne ideato e organizzato un evento di due giorni sul Turismo dal titolo: Destinazione Sud analisi, confronto e programmazione per il turismo. La due giorni del turismo si è tenuta in sede Confindustria Salerno ed è stata coordinata da Michelangelo Lurgi, coordinatore scientifico; relatore Josep Ejarque.

Alle giornate del turismo Destinazione Sud hanno partecipato oltre 100 imprenditori di tutte le regioni del Sud Italia, amministratori pubblici, presidenti di camere di commercio, rappresentanti di cinque Università, rappresentanti delle varie associazioni di categoria, rappresentanti di KPMG, esperti del settore.

Dopo la due giorni del turismo, tenuto conto dei risultati, si è aperto un confronto tra gli imprenditori che avevano preso parte all’evento e quelli che avevano preso parte all’iniziativa Mettiamo in Rete il Territorio del 30 ottobre 2012, per condividere l’idea di un’aggregazione. Si crea così un progetto di aggregazione multiregionale fissando il programma e gli obiettivi per iniziare il confronto con tutti gli imprenditori del Sud Italia. La bozza di progetto dal

---

titolo “Destinazione Sud” viene presentata, da Michelangelo Lurgi, ideatore e coordinatore dell’intero progetto, a imprenditori, associazioni, istituzioni, in tutte le regioni del Sud Italia per poter assicurare confronto e condivisione. Dopo i confronti, le analisi e le modifiche generate negli oltre 40 incontri di presentazione realizzati in tutto il Sud Italia (Salerno, Cosenza, Bari, Taranto, Cagliari, Olbia, Potenza, Matera, Grottaglie, ecc.) a maggio del 2014 nasce la Rete Destinazione Sud, con atto notarile in Confindustria a Salerno.

### **La Rete Destinazione Sud**

Ad essa hanno aderito come soci fondatori imprenditori della filiera turistica (quasi tutti presidenti o vicepresidenti di Confindustria Turismo, oltre a presidenti di consorzi, di associazioni e di reti d’impresa esistenti) di Basilicata, Calabria, Campania e Puglia. I fondatori sono stati: tour operator, agenzie di viaggio, strutture ricettive, ristoratori, società di trasporto, reti d’impresa e consorzi delle quattro regioni del Sud Italia. In sintesi, la Rete Destinazione Sud consegue l’ideazione di un progetto strategico condiviso di promozione, valorizzazione e commercializzazione dei territori, delle imprese e dei prodotti del Sud Italia.

La Rete Destinazione Sud è però anche:

- **Rete di Imprese** tra tour operator, agenzie di viaggio, albergatori, villaggi, ristoratori, aziende di trasporto, società di consulenza, che cooperano per lo sviluppo di un progetto di promozione, valorizzazione e commercializzazione del Sud Italia;
- **Rete di Destinazioni** per la collaborazione tra territori nella costruzione di un progetto strategico condiviso di sviluppo;
- **Rete di Relazioni** tra tutti gli attori che compongono le Destinazione: istituzioni, imprese, opinion leader, stakeholder, associazioni, consorzi, centri di ricerca, fondazioni, università;
- **Rete di Commercializzazione** per l’attivazione dell’e-commerce attraverso un Portale di Destinazione che presenta i territori, le imprese e i prodotti rendendoli immediatamente acquistabili online.

### **Il modello di Destinazione**

Il modello di Destinazione denominato: “Turismo e Destinazioni” si basa sulle esperienze maturate da Lurgi nei suoi oltre 25 anni di attività nel settore del turismo e della consulenza aziendale.

Alla base del modello e del progetto strategico di sviluppo territoriale ci sono una serie analisi e attività effettuate riguardanti tra le altre cose:

- L’analisi del contesto territoriale;

- Attività di ascolto degli attori locali per l'individuazione dei loro fabbisogni e delle loro aspettative;
- Analisi degli strumenti e degli orientamenti della programmazione regionale;
- Costruzione del progetto condiviso di sviluppo che coinvolga cittadini, imprese, istituzioni, stakeholder, opinion leader, professionisti.

Il valore aggiunto del Modello "Turismo e Destinazioni" è quello di mettere in rete territorio, aziende e prodotti per la loro valorizzazione, promozione e commercializzazione sui mercati internazionali. Un processo virtuoso di vero e proprio marketing generativo circolare: marketing generativo come attività commerciale che si prende cura di creare futuro e generare un valore superiore frutto di sinergia tra territorio e prodotto; circolare nel senso di un sistema di promo-commercializzazione capace di autogenerare valore esperienziale e brandizzazione unitaria tra territori, aziende e prodotti. Si pensi all'ampliamento di domanda per prodotti locali tipici e specializzati – prodotti agricoli e della trasformazione dell'industria alimentare di qualità e prodotti dell'artigianato artistico – come conseguenza di flussi turistici richiamati dall'organizzazione di eventi o di interventi di valorizzazione di beni culturali.

Il consumo dei turisti, tra l'altro, consente di allargare le possibilità di vendita su mercati extraregionali e internazionali, "legando" il turista/consumatore ai prodotti tipici dell'area visitata anche dopo la fine del viaggio grazie al collegamento dei territori e dei prodotti con E-commerce.

Si pensi poi anche al prodotto come veicolo di promozione territoriale, capace di generare una motivazione di acquisto turistico, a seguito del desiderio di viaggio e conoscenza del luogo in cui il prodotto conosciuto e apprezzato ha "toccato" l'anima profonda del suo consumatore.

Nella costruzione del modello sono state inoltre prese in considerazione alcune linee guida:

- creare destinazioni capaci di attrarre;
- coinvolgere gli attori territoriali di tutti i settori, non solo quelli del turismo;
- non promuovere Comuni ma Destinazioni;
- non promuovere singole Aziende ma interi settori produttivi;
- creare rete e diffondere la cultura della rete.

Nella costruzione del modello, per consentire la maggiore partecipazione territoriale e il coinvolgimento di tutti si è scelto di utilizzare come modello organizzativo l'Associazione e come modello commerciale operativo una Public Company.

Il coinvolgimento dei cittadini in un'Associazione di destinazione è vitale non solo in qualità di co-attori, ma anche come beneficiari di uno sviluppo che avrà caratteri economici, culturali e sociali in senso lato. In altri termini

---

possiamo affermare che il partenariato rappresenta una delle risorse essenziali perché una iniziativa di sviluppo locale possa decollare.

La Public Company offre l'opportunità a tutti gli stakeholder di diventare shareholder. Essa si occuperà della promo-commercializzazione (e-commerce) e della creazione della Brand Reputation e Brand Destination.

Il Modello è stato applicato per la prima volta il 25 gennaio 2017 con la costituzione dell'Associazione Destinazione Sele/Tanagro/Vallo di Diano in assemblea pubblica (un territorio che comprende 32 comuni, 21.442 imprese, 154.543 abitanti) e che ha visto la partecipazione di 197 soci fondatori rappresentanti d'impresa, rappresentanti delle istituzioni locali (sindaci, assessori, consiglieri comunali, presidenti di comunità montane), consorzi, associazioni, fondazioni, liberi professionisti, cittadini.

### **Replicabilità del Modello**

Per consentire una collaborazione più operativa e per consentire un coinvolgimento più partecipato sono stati sottoscritti una serie di protocolli d'intesa, tra i quali: Associazione nazionale Agriturist, Confartigianato Campania, Società Geografica Italiana, Confagricoltura Campania, UNPLI Campania, Università di Salerno Dipartimento Scienze Aziendali Management e Information Systems, Confesercenti Campania, Asso CEPI Nazionale, CEPI UCI nazionale, Gruppo Lauro Spa, Confederazione Nazionale Artigiani Salerno CNA, GAL Colline Salernitane, Confinternational Associazione Nazionale, Alicost Spa, Consorzio Salernitano trasporti, Distretto Turistico Sele Picentini, CNA Avellino, Confindustria Salerno, Associazione Italiana Società di Consulenza per la ricerca e innovazione, Università degli Studi del Sannio Dipartimento di Economia e Management, Parco Regionale del Matese.

Il modello è stato costruito per essere replicabile in quanto prevede necessariamente l'integrazione con altre destinazioni del Sud Italia per consentire la nascita del Brand SOUTH ITALY capace di poter rappresentare e commercializzare l'intero Sud Italia.

La replicabilità e l'integrazione delle Destinazioni risultano facilitate dal fatto che siano standardizzate: la mappatura delle risorse, la ricerca dei dati, l'ascolto dei territori, il confronto, la condivisione degli obiettivi, la creazione della strategia, il software, il Portale di Destinazione, il caricamento dei dati e il modello organizzativo.

Dopo la sua prima applicazione il Modello "Turismo e Destinazioni" è stato replicato in altre due aree della Campania: Destinazione Cilento (80 Comuni / 346.408 abitanti / 49.726 aziende) la cui associazione territoriale è stata costituita il 26 settembre 2018, soci fondatori 204; Destinazione Salerno (20

Comuni / 234.768 abitanti / 36.365 aziende) la cui associazione territoriale è stata costituita il 14 novembre 2018, soci fondatori 264.

Attualmente sono in corso di realizzazione: Destinazione Matera (33 Comuni); Destinazione Ischia (6 Comuni); Destinazione Salento (87 Comuni); Destinazione Irpinia (102 Comuni).

Attualmente gli associati alle reti locali sono oltre 1.200.

## AGGREGAZIONE: UN MOTORE VIRTUOSO PER INNOVARE L'IMPRESA

*L'aggregazione può diventare strategica per le PMI nel favorire importanti miglioramenti in termini di efficienza produttiva, capacità innovativa e riduzione dei costi. Il modello di rete mostra continuità con la concezione dell'economia basata sulla conoscenza e richiede forme di integrazione che superano la competizione. Nella costruzione di un'offerta in un mercato in costante cambiamento, la rete ridefinisce i propri confini operativi, riarticolando le relazioni tra le diverse organizzazioni che la compongono.*

L'Italia è da sempre ritenuto il Paese della creatività economica, che si traduce in un numero di imprese molto alto rispetto ad altri Paesi industrializzati. Se la creatività rappresenta un elemento di vitalità non è spesso più sufficiente per garantire un'impresa capace di essere sostenibile nel tempo. Ecco perché il sistema delle imprese italiane, dall'industria ai servizi, deve porsi un problema di scala pensando ad **aggregazioni** per ridurre i costi fissi della gestione corrente. La competizione a livello globale non si gioca soltanto sulle idee di business, ma anche sulla capacità che le imprese hanno di raggiungere molteplici mercati con volumi di produzione e servizi adeguati. Un'**aggregazione (o rete) di imprese** è un insieme di aziende che collaborano per sviluppare le proprie attività, finalizzata alla realizzazione di un progetto, con forme svariate di aggregazione, dal semplice accordo verbale tra le parti fino a strutture societarie complesse. Molti studiosi ritengono che la scarsa competitività delle aziende italiane sia da attribuire alla loro piccola dimensione che, se da un lato presenta diversi vantaggi in termini di flessibilità ed adattabilità all'evoluzione dei mercati, dall'altro pone indubbe difficoltà sul fronte della capacità di competere in mercati sempre più globalizzati, dove la disponibilità di risorse adeguate rappresenta spesso un fattore critico di successo. Si è assistito in questi ultimi anni ad un incremento quasi esponenziale della produzione di beni e servizi, nonché dei relativi consumi. Altri importanti segnali di tale crescita si rinvencono nell'intensificazione delle interdipendenze economiche fra i diversi Paesi e nella globalizzazione e massificazione dei mercati. Questi e altri fenomeni costringono le imprese italiane a ripensare il proprio posizionamento strategico. Soprattutto per le PMI, questi cambiamenti rappresentano una sfida importante. In relazione ai mercati esteri, per esempio, mentre le grandi aziende dispongono più facilmente di risorse manageriali e finanziarie per rispondere alla concorrenza internazionale, le PMI spesso affrontano l'internazionalizzazione in un modo destrutturato ed opportunistico. Questo si

traduce nella considerazione di come le PMI, nonostante la loro dimensione, possano investire consapevolmente in un processo di internazionalizzazione attraverso il fenomeno delle aggregazioni di imprese. Sia sul piano teorico sia operativo si evidenzia come i fenomeni aggregativi stanno crescendo progressivamente in intensità e complessità, dando vita ad una moltitudine di forme di aggregazione che presentano livelli differenziati di integrazione tecnico-economica, di strutturazione e formalizzazione delle relazioni tra i partner. Le nuove configurazioni aziendali (reti) assumono un significato che va oltre quello, di più immediata percezione, di fattore sostitutivo della grande dimensione: esse sono forme stabilizzate ed organizzate di funzioni di produzione economica svolte in collaborazione tra più imprese.

La leva che IT SVIL ritiene determinante per la valorizzazione e soprattutto per la realizzazione di un progetto di rete è declinata su un modello organizzativo fondato sull'**Innovazione**. Nell'attuale Digital Economy, l'innovazione costituisce la principale variabile capace di generare competitività e di rilanciare lo sviluppo. Sono già definiti, studiati e analizzati da anni importanti modelli strategici e strumenti gestionali-organizzativi con i quali realizzare un'originale capacità di innovazione, tenendo conto che il successo competitivo dipende, in misura crescente, dalla capacità di **saper lavorare in rete** con molteplici attori provenienti da differenti settori e paesi. In tal senso, il bando Por Fesr 2014-2020 per l'innovazione delle reti di imprese punta a sollecitare l'aggregazione di imprese, in rete tra esse, finanziandone l'**adozione di soluzioni innovative** nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative e anche l'industrializzazione dei risultati della ricerca. Per fare innovazione è necessario sperimentare e condividere strategie ed esperienze maturate sul campo, certi che tali sinergie possano concretizzarsi in avanzamenti tecnologici utili alle diverse filiere produttive coinvolte, contribuendo così allo sviluppo economico del territorio. Quindi, aggregarsi significa avviare tra le imprese delle forme di collaborazione organizzativa-economica, che hanno origine per l'esercizio in comune della gestione al fine di condizionare in modo propulsivo le attività delle singole imprese. Questo presuppone la necessità di una più forte collaborazione tra le aziende che devono essere disposte a mettere in comune del *know-how* per arrivare al raggiungimento degli obiettivi comuni, il principio che pur essendo le aggregazioni formate da una pluralità di soggetti ciascuno di essi non perde la propria autonomia giuridica con la nascita dell'entità di gruppo, ed infine la predisposizione, o meglio la tendenza, a saper stabilire rapporti che durano nel tempo. Il "modello rete" è, per IT SVIL, il modello organizzativo tra quelli maggiormente rispondenti alle esigenze delle piccole imprese che potesse più facilmente favorire il superamento

---

delle carenze strutturali presenti nel sistema produttivo e favorire lo sviluppo dei territori ove queste imprese sono localizzate. Una simile priorità ha preso forma partendo da alcuni elementi oggettivi caratterizzanti il nostro sistema imprenditoriale: un sistema strutturalmente composto da milioni di micro e piccole imprese capillarmente diffuso su tutto il territorio nazionale; con una dimensione media più piccola in tutti i settori rispetto alla media europea; una piccola dimensione che in molti casi risulta essere una “barriera all’entrata” ai processi di internazionalizzazione/innovazione; spesso sottocapitalizzate e con problemi di trasmissione/successione di impresa dovuti anche all’alta età media degli imprenditori. Fare rete tra imprese sul territorio significa interdipendenza stabile e governata, che affida a un legame affidabile la possibilità di usare al meglio – in termini di risultati economici – la conoscenza posseduta dai suoi singoli nodi. Chi non lavora in rete, in altri termini, non è soltanto più “isolato”, ma è anche meno efficiente, più rigido e meno creativo e quindi meno performante. L’utilizzo della rete come modello organizzativo favorisce questi processi di aggregazione e di investimento, riduce l’isolamento e migliora il posizionamento competitivo delle imprese. Nell’ottica di predisposizione al networking, l’azienda ha rivisto in maniera critica la sua organizzazione, compreso il ruolo svolto dall’imprenditore stesso, chiamato ad assolvere nuovi compiti in un contesto molto più ampio. Alla luce della conseguente complessità, riferirsi alla rete e rielaborare in modo adeguato ed efficiente l’impianto organizzativo e strategico non è stato facile, né per l’azienda, né per il titolare, perché il nuovo sistema impone dinamiche produttive e strategie molto diverse rispetto al passato. Ciò sta comportando che l’imprenditore debba sviluppare nuove capacità e riformulare i termini delle attività produttive in funzione del mercato, debba saper individuare nuove opportunità di business e negoziare accordi commerciali per promuovere l’identità di rete. IT SVIL ha maturato in questa esperienza una più diffusa consapevolezza del fatto che la vera capacità competitiva si definisce non tanto e non solo attraverso una riduzione dei costi, ma anche nella capacità di favorire lo scambio di informazioni e prassi di lavoro tra le risorse umane coinvolte nelle commesse, nel *problem solving* collettivo e nella definizione, in forma collaborativa, di nuove opportunità di business. *Da questo punto di vista la “rete” mostra maggiore coerenza con una concezione dell’economia basata sulla conoscenza e sul suo sviluppo, sull’utilizzo efficace dell’apprendimento e dei saperi da parte di ciascuna impresa aggregata.* IT SVIL ritiene che le competenze non si sviluppano più solo grazie ai processi di sedimentazione nei singoli, ma soprattutto attraverso le relazioni tra di loro, assumendo una natura fortemente dinamica. Si rinnovano creando nuovi significati, attivando schemi interpretativi inediti all’interno dei sistemi che le

hanno generate. Inoltre, dato che le reti moltiplicano la capacità di individuare potenziali alleanze con altre organizzazioni, sia produttive che istituzionali, la produzione delle imprese diventa la parte osservabile, l'epifenomeno, non solo dei processi di conoscenza condivisa e implementata nel singolo contesto produttivo, ma anche del territorio e dell'ambiente in cui le suddette alleanze si sono sviluppate e trasformate. In relazione a processi di innovazione, la creazione di nuova conoscenza e di sviluppo nelle PMI coinvolge ogni risorsa dell'impresa (modelli evoluti di open *innovation*). Il successo delle aziende innovative sembra collegato ad alcuni valori della loro cultura organizzativa, quali la convinzione che la generazione di nuove idee riguardi tutti coloro che vi lavorano, l'opportunità di non riservare un'area esclusiva all'ideazione ma di invitare ogni lavoratore a dare il proprio contributo e la necessità di assicurarsi un flusso continuo di proposte, al fine di guadagnare e consolidare posizioni di leadership sul mercato. La partecipazione dei lavoratori ai processi di innovazione avviene tramite lo scambio con le expertise esterne, tramite i rapporti che le imprese intrattengono coi centri di ricerca attivi nell'area, con i fornitori, con la rete commerciale etc. Le reti, nella costruzione dell'offerta maggiormente rispondente alle richieste dei mercati in costante cambiamento, ridefiniscono con altrettanta flessibilità i propri confini operativi, riarticlando le relazioni tra le diverse organizzazioni che le compongono e talvolta includendo nuovi soggetti.

---

## INNOVAZIONE, PMI E GLI INCENTIVI FISCALI

L'ecosistema italiano delle imprese che fanno innovazione è stato profondamente influenzato dalle misure introdotte, a partire dal 2012, dallo startup act; il nostro Paese, infatti, ha avviato una politica industriale che attraverso lo sviluppo tecnologico intende promuovere la crescita sostenibile e la diffusione di una nuova cultura imprenditoriale più incline ad attingere dal mondo della ricerca e dell'università e ad aprirsi ai flussi internazionali di capitale umano e finanziario.

L'iniziativa, anche se relativamente recente, ha portato risultati positivi in termini di creazione di posti di lavoro e contributo alla crescita della produttività nel medio-lungo periodo, rendendo più competitivi i mercati e creandone di nuovi (si veda anche il giudizio positivo espresso dall'OCSE ne "La valutazione dello startup act italiano", *policy paper* n.58 del settembre 2018).

Negli ultimi anni, infatti, le politiche per l'innovazione hanno assunto una centralità sempre più marcata nell'agenda economica nazionale. Il punto culminante di questo processo è rappresentato dal varo del Piano Nazionale Industria 4.0 (ora Impresa 4.0), che ha introdotto importanti incentivi agli investimenti produttivi in ricerca, sviluppo e innovazione. Tali misure risultano particolarmente rilevanti per le imprese "che fanno innovazione".

Tuttavia, una *policy* iniziale efficace a favore delle startup – come quella cui abbiamo assistito – non è condizione sufficiente perché le imprese abbiano successo, se i risultati ottenuti non sono corroborati da azioni complementari, anche in altre aree di policy, per realizzare appieno il potenziale delle imprese innovative italiane.

In questa ottica, con l'intento di sostenere l'innovazione nell'intero tessuto produttivo nazionale, il dl 24 gennaio 2015, n.3 ha codificato la nozione di PMI innovativa (qualsiasi impresa di piccole e medie dimensioni caratterizzata da una forte componente innovativa, a prescindere dal livello di maturità aziendale conseguito), attribuendovi buona parte delle agevolazioni che lo "Startup Act italiano" (i.e. il dlgs 18 ottobre 2012, n.179), aveva assegnato alle sole imprese innovative in fase di avvio.

È importante sottolineare che non si tratta di un nuovo tipo di società, ma di una particolare qualificazione attribuita ad una qualsiasi forma di società di capitali (anche cooperativa) prevista nel nostro ordinamento a cui sono connessi dei regimi normativi agevolati sia sotto il profilo sostanziale, sia fiscale, sia giuslavoristico.

Tra le altre misure, è interessante notare che, al fine di favorire gli investimenti in PMI innovative, sono stati introdotti alcuni incentivi fiscali per coloro che

investono in società che hanno tale qualifica e che sono considerate “ammissibili”, che determinano, sia per le persone fisiche che per le persone giuridiche, una riduzione delle imposte sui redditi.

Per PMI innovative “ammissibili” si intendono, ai sensi dell’art.1 del decreto 7 maggio 2019, le PMI che: (i) rientrano nella definizione di PMI innovativa di cui all’art.4, comma 3 del dl 24 gennaio 2015, n.3, anche non residenti in Italia purché in possesso dei medesimi requisiti, ove compatibili, a condizione che le stesse siano residenti in Stati membri dell’Unione europea o in Stati aderenti all’Accordo sullo Spazio economico europeo e abbiano una sede produttiva o una filiale in Italia; (ii) ricevono l’investimento iniziale a titolo della misura anteriormente alla prima vendita commerciale su un mercato o entro sette anni dalla loro prima vendita commerciale.

Le PMI innovative, dopo il periodo di sette anni dalla loro prima vendita commerciale, sono considerate ammissibili in quanto ancora in fase di espansione o nelle fasi iniziali di crescita:

- (a) Fino a dieci anni dalla loro prima vendita commerciale, se attestano, attraverso una valutazione eseguita da un esperto esterno, di non aver ancora dimostrato a sufficienza il loro potenziale di generare rendimenti;
- (b) Senza limiti di età, se effettuano un investimento in capitale di rischio sulla base di un business plan relativo ad un nuovo prodotto o a un nuovo mercato geografico che sia superiore al 50 per cento del fatturato medio annuo dei precedenti cinque anni, in linea con l’art.21, paragrafo 5, lettera c), del regolamento (UE) n.651/2014;

L’agevolazione fiscale, che spetta esclusivamente ai fini delle imposte sui redditi e non opera ai fini Irap, è correlato a (i) conferimenti in denaro iscritti alla voce del capitale sociale e della riserva da sovrapprezzo delle azioni o quote delle PMI innovative ammissibili o delle società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative o PMI innovative ammissibili<sup>1</sup>; (ii) conversione di obbligazioni convertibili in azioni o quote di nuova emissione; (iii) investimenti in quote degli organismi di investimento collettivo del risparmio istituiti in Italia o in altri Stati UE, che, al termine del periodo di imposta in corso alla data in cui è effettuato l’investimento agevolato, detengono azioni o quote di start-up innovative o PMI innovative ammissibili di valore almeno pari al 70 per cento del valore complessivo delle attività risultanti dal rendiconto di gestione o dal bilancio chiuso nel corso dell’anzidetto periodo di imposta, senza tenere conto, a questi fini, degli investimenti effettuati negli incubatori certificati. L’investimento agevolato può essere effettuato anche indi-

---

<sup>1</sup> Si considera conferimento in denaro anche la compensazione dei crediti in sede di sottoscrizione di aumenti del capitale.

---

rettamente per il tramite di organismi di investimento collettivo del risparmio o altre società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative o PMI innovative ammissibili.<sup>2</sup>

Essere “ammissibile” comporta che:

- I soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle persone fisiche possono detrarre dall'imposta lorda, un importo pari al 30 per cento dei conferimenti rilevanti effettuati, per importo non superiore a euro 1.000.000, in ciascun periodo d'imposta. Qualora la detrazione sia di ammontare superiore all'imposta lorda, l'eccedenza può essere portata in detrazione dall'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche dovuta nei periodi di imposta successivi, ma non oltre il terzo, fino a concorrenza del suo ammontare. Se la detrazione è uguale o superiore all'imposta lorda, l'eccedenza può essere portata in detrazione dall'imposta lorda dovuta nei periodi di imposta successivi, ma non oltre il terzo, fino a concorrenza del suo ammontare;
- I soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle società possono dedurre dal proprio reddito complessivo un importo pari al 30 per cento dei conferimenti rilevanti effettuati, per importo non superiore a euro 1.800.000, per ciascun periodo d'imposta. Qualora la deduzione sia di ammontare superiore al reddito complessivo dichiarato, l'eccedenza può essere computata in aumento dell'importo deducibile dal reddito complessivo dei periodi di imposta successivi, ma non oltre il terzo, fino a concorrenza del suo ammontare.

Le agevolazioni spettano a condizione che gli investitori ricevano e conservino:

- Una certificazione della PMI innovativa ammissibile che attesti di non avere superato il limite dei 15 milioni di investimenti<sup>3</sup>, ovvero, se superato, l'im-

2 Per «altre società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative o PMI innovative ammissibili» si intendono quelle società che, al termine del periodo di imposta in corso alla data in cui è effettuato l'investimento agevolato, detengono azioni o quote di start-up innovative o PMI innovative ammissibili, classificate nella categoria delle immobilizzazioni finanziarie o comunque non detenute per la negoziazione, di valore almeno pari al 70 per cento del valore complessivo delle immobilizzazioni finanziarie iscritte nel bilancio chiuso nel corso dell'anzidetto periodo di imposta, senza tenere conto, a questi fini, degli investimenti effettuati negli incubatori certificati. Nel caso di investimenti effettuati per il tramite delle altre società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative o PMI innovative ammissibili e le cui azioni non siano quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, le agevolazioni spettano in misura proporzionale agli investimenti effettuati nelle start-up innovative o PMI innovative ammissibili da tali società, come risultanti dal bilancio chiuso relativo all'esercizio in cui è effettuato l'investimento agevolato.

3 L'ammontare complessivo degli investimenti ricevuti da ciascuna impresa innovativa in ogni periodo di imposta non può essere superiore a 15.000.000 euro. Come chiarito dalla relazione illustrativa al Decreto attuativo, se una startup dovesse ricevere, in un periodo di imposta agevolato, conferimenti in denaro per un importo complessivo superiore a 15.000.000 euro,

porto per il quale spetta la deduzione o detrazione, da rilasciare entro sessanta giorni dal conferimento ovvero, per i conferimenti effettuati a partire dal periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2016 e fino alla data di entrata in vigore del presente decreto, entro novanta giorni dalla data di pubblicazione del presente decreto nella Gazzetta Ufficiale;

- Copia del piano di investimento della start-up innovativa o PMI innovativa ammissibile, con-tenente informazioni dettagliate sull'oggetto della prevista attività della medesima impresa, sui relativi prodotti, nonché sull'andamento, previsto o attuale, delle vendite e dei profitti.

Per la PMI innovativa ammissibile, dopo il periodo di sette anni dalla prima vendita commerciale, al piano di investimento si deve allegare:

- Per un'impresa fino a dieci anni dalla prima vendita commerciale, una valutazione eseguita da un esperto esterno che attesti che l'impresa non ha ancora dimostrato il potenziale di generare rendimenti o l'assenza di una storia creditizia sufficientemente solida e di non disporre di garanzie;

- Per un'impresa senza limiti di età, un business plan relativo ad un nuovo prodotto o a un nuovo mercato geografico che sia superiore al 50 per cento del fatturato medio annuo dei precedenti cinque anni.

Il diritto alle agevolazioni decade se, entro tre anni dalla data in cui rileva l'investimento si verifica:

- La cessione, anche parziale, a titolo oneroso, delle partecipazioni o quote ricevute in cambio degli investimenti agevolati, inclusi gli atti a titolo oneroso che importano costituzione o trasferimento di diritti reali di godimento e i conferimenti in società, nonché la cessione di diritti o titoli attraverso cui possono essere acquisite le predette partecipazioni o quote;

- La riduzione di capitale nonché la ripartizione di riserve o altri fondi costituiti con sovrapprezzi di emissione delle azioni o quote delle PMI innovative ammissibili o delle altre società che investono prevalentemente in start-up innovative o PMI innovative ammissibili e le cui azioni non siano quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione;

- Il recesso o l'esclusione degli investitori;

- La perdita dei requisiti da parte della PMI innovative ammissibile, secondo quanto risulta dal periodico aggiornamento della sezione del registro delle imprese.

Nel caso di investimenti effettuati per il tramite delle altre società che inve-

---

tutti i soci che avessero effettuato conferimenti rilevanti e, pertanto, potenzialmente agevolabili, non avrebbero il diritto ad effettuare alcuna deduzione o detrazione di imposta, neanche per la parte proporzionalmente corrispondente al conferimento effettuato fino a concorrenza di 15.000.000 euro.

---

stono prevalentemente in start-up innovative o PMI innovative ammissibili e le cui azioni non siano quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, la condizione di cui sopra (nel caso di investimento diretto) deve essere verificata in capo alla stessa società tramite la quale si effettua l'investimento. Qualora non sia rispettata la condizione, gli investitori devono riceverne notizia entro il termine per la presentazione della dichiarazione delle imposte sui redditi relativa al periodo d'imposta in cui si verifica tale causa di decadenza<sup>4</sup>.

Parlando di promozione della crescita sostenibile è fondamentale porre in relazione le misure specifiche previste a favore di startup e PMI innovative con altre misure vigenti nell'ordinamento. In particolare:

- Credito d'imposta per attività di Ricerca & Sviluppo, teso a stimolare la spesa privata in ricerca e sviluppo per innovare processi e prodotti e garantire la competitività futura delle imprese;
- Patent Box, un regime opzionale di tassazione per i redditi derivanti dall'utilizzo di opere dell'ingegno, di brevetti industriali, di disegni e modelli, nonché di processi, formule e informazioni relativi ad esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili;

---

4 Nel periodo d'imposta in cui si verifica la decadenza dall'agevolazione, il soggetto che ha beneficiato dell'incentivo:

- se soggetto passivo dell'imposta sul reddito delle persone fisiche, deve incrementare l'imposta lorda di tale periodo d'imposta di un ammontare corrispondente alla detrazione effettivamente fruita nei periodi di imposta precedenti, aumentata degli interessi legali. Il relativo versamento è effettuato entro il termine per il versamento a saldo dell'imposta sul reddito delle persone fisiche;

- se soggetto passivo dell'imposta sul reddito delle società, deve incrementare il reddito imponibile di tale periodo d'imposta dell'importo corrispondente all'ammontare che non ha concorso alla formazione del reddito nei periodi di imposta precedenti. Entro il termine per il versamento a saldo dell'imposta sul reddito delle società è dovuto l'importo degli interessi legali da determinare sulla imposta sul reddito delle società non versata per i periodi di imposta precedenti per effetto delle disposizioni del presente decreto.

Non si considerano cause di decadenza dall'agevolazione:

- i trasferimenti a titolo gratuito o a causa di morte del contribuente, nonché i trasferimenti conseguenti alle operazioni straordinarie

- la perdita dei requisiti da parte della start-up innovativa dovuta (i) alla scadenza dei cinque anni dalla data di costituzione, (ii) o al superamento della soglia di valore della produzione annua pari a euro 5.000.000, (iii) alla quotazione su un sistema multilaterale di negoziazione, (iv) o all'acquisizione dei requisiti di PMI innovativa ammissibile.

- la perdita dei requisiti da parte della PMI innovativa ammissibile dovuta (i) al superamento delle soglie dimensionali di PMI (ii) o alla quotazione su un mercato regolamentato.

- Iper – ammortamento, per supportare e incentivare le imprese che investono in beni strumentali nuovi, in beni materiali e immateriali (software e sistemi IT) funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale dei processi produttivi;

- Nuova Sabatini, per facilitare l'accesso al credito delle imprese e accrescere la competitività del sistema produttivo del Paese. La misura sostiene gli investimenti per acquistare o acquisire in leasing macchinari, attrezzature, impianti, beni strumentali ad uso produttivo e hardware, nonché software e tecnologie digitali.

Finché, tuttavia, il mercato dei capitali rimane troppo piccolo, gli investitori stranieri sono restii a entrarvi. Al contempo, gli investitori italiani stentano ad avere un portafoglio abbastanza ampio e differenziato per investire nelle nuove iniziative maggiormente rischiose.

Ad accompagnare tali misure dovrebbe seguire, inoltre, un'azione di rimozione degli ostacoli "a valle" (mercato di sbocco e acquisizione delle startup e delle PMI), per evitare l'effetto collaterale di una saturazione del mercato del venture capital "a monte" e il *crowding out* degli investitori privati.

Il percorso naturale dovrebbe essere rappresentato da processi di acquisizione da parte delle medie e grandi imprese nazionali e internazionali per le quali l'acquisizione di una impresa innovativa che apporti attività di R&S e nuova tecnologia, potrebbe rappresentare il modo per mantenere la posizione, ma soprattutto, per incrementare la competitività sui mercati globali.

Per lo sviluppo di un sistema virtuoso, infatti, sarebbe opportuno agevolare le concentrazioni aziendali e favorire la crescita, su scala globale, delle medie imprese italiane.

Lo startup act ha dimostrato che il sistema imprenditoriale italiano è fortemente recettivo rispetto a politiche che mirano a stimolare il dinamismo delle imprese che fanno innovazione. Sono, però, necessarie anche riforme strutturali a carattere "orizzontale" a vantaggio dell'intera economia, come il miglioramento dell'efficienza della giustizia civile (e del settore pubblico in generale) e il contrasto della corruzione e dell'evasione fiscale, che avrebbero un effetto positivo più che proporzionale sulle imprese innovative.

## IMMERSI NELLA RETE

Spesso il web è stato immaginato come un ambiente 3D, a supporto di questa asserzione le numerose parole chiave relative alla rete: “sito, portale, navigare, virtuale...” evocazioni spaziali e tridimensionali. Tuttavia, il World Wide Web è stato finora principalmente un contesto 2D. Con l’avvento degli smartphone e dei social nella fase web 2.0 la tendenza al “flat design” ha predominato rappresentando il filone dominante.

Oggi le cose stanno cambiando: l’affermazione delle tecnologie di realtà virtuale, aumentata e mista sta aggiungendo la terza dimensione alla *user experience* di Internet. Si sta passando da una rete di pagine piatte collegate tra loro da link ipertestuali ad un ambiente in cui puoi scegliere un vestito o un orologio e “provarlo” vedendo come ti starebbe addosso.

Si stanno sviluppando e diffondendo piattaforme e soluzioni innovative, dal marketing immersivo all’e-learning 3D, dal turismo a 360<sup>1</sup> ai parchi a tema e musei 3D.

Il lancio di Oculus e degli altri visori di realtà virtuale ha inaugurato una nuova fase nella *user experience*, creando applicazioni immersive. Tuttavia, i contenuti sferici sono utilizzabili con un approccio cross mediale non solo nei visori, ma anche su web, mobile e in installazioni ad hoc.

Ma cosa sono la realtà virtuale e la realtà aumentata?

L’aggettivo aumentata (*augmented*) sta a definire l’aumento del livello di conoscenza offerto all’utente sulla realtà circostante, sovrapponendo e combinando il mondo reale con il mondo digitale. L’ambiente reale e virtuale sembrano coesistere e l’utente si può muovere liberamente nella scena ed interagire con essa. È importante non confondere la realtà aumentata con la realtà virtuale (*Virtual Reality* o VR), si tratta infatti, sebbene entrambe basate sulla visualizzazione di informazioni aggiuntive nel campo visivo, di due tecnologie diverse. La differenza tra VR e AR è ben spiegata da Paul Milgram e Fumio Kishino (1994) nella teoria del “Continuum Reale-Virtuale<sup>2</sup>” in cui si parla di un continuum che spazia tra l’ambiente reale e quello virtuale, passando attraverso la Realtà aumentata e la Virtualità Aumentata. Nella AR prevale il mondo reale, dal quale l’utente non è distaccato, ma a cui viene sovrapposto un cosiddetto *digital layer* con cui l’utente può interagire, men-

---

1 Le App “TURISMO 360” per programmare i viaggi con la realtà virtuale permettono all’utente di immergersi nel territorio a 360.

2 Paul Milgram, Haruo Takemura, Akira Utsumi, Fumio Kishino (1994) “Augmented Reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum”, *Telem manipulator and Telepresence Technologies*, Vol 2351 pp 282-292.

tre nella VR avviene l'esatto opposto si viene proiettati in un modo virtuale. Mentre la Realtà Virtuale o, come la definisce Milgram, l'ambiente virtuale, immerge completamente l'utente in un mondo fittizio, la AR sovrappone, con specifiche indicazioni relative alla posizione e alla rotazione dell'oggetto digitale nello spazio 3D, oggetti virtuali alla realtà in tempo reale. Azuma<sup>3</sup> nello studio pubblicato nel 1997, scriveva che la realtà aumentata non arricchisce il solo senso della vista come ad esempio nel caso di un display (il visore) ma attraverso questa tecnologia possono essere teoricamente "aumentati" tutti i cinque sensi. Gli oggetti virtuali, sovrapposti a quelli reali, aggiungono informazioni che altrimenti non sarebbero percettibili dall'utilizzatore. L'AR, a differenza della realtà virtuale, che traspone la nostra presenza nel mondo verso altrove, consente agli utenti di essere presenti nel mondo e "aumenta" la nostra percezione del mondo aggiungendo la capacità di fornire agli utenti informazioni contestualmente rilevanti oltre la nostra attuale percezione stato di presenza.

Negli ultimi anni l'emergere di dispositivi AR dedicati (ad es. Google Glass, Microsoft Hololens ed Epson Moverio BT-300,1 e Magic Leap), di SDK<sup>4</sup> dedicati (ad es. ARCore e ARKit), ed i miglioramenti nelle prestazioni dei dispositivi mobili con l'integrazione dei sensori, oltre ai progressi nelle tecnologie di visione artificiale, hanno offerto vantaggi tangibili in molti settori, come intrattenimento, pubblicità, istruzione, navigazione, manutenzione e così via [4] - [8]. Pokémon GO, un gioco AR basato sulla posizione, ha raggiunto oltre 500 milioni di download in oltre 100 paesi in sole otto settimane dalla sua uscita [9]. Digi-Capital [10] ha previsto che il mercato globale VR/AR raggiungerà i 108 miliardi di dollari entro il 2021.



Figura 1- Evoluzione storica dell'AR a confronto con l'evoluzione storica del web

3 Ronald T. Azuma (1997), "A Survey of Augmented Reality", Presence, Vol 6 pp 355-385.

4 Software Development Kit.

---

In *Figura 1* si vede come l'evoluzione di Internet è stata finora un processo in diverse fasi: iniziato con la connettività di base, poi passato a un'economia di rete, per andare sempre più verso esperienze immersive ed infatti nella stessa figura si mostra l'evoluzione storica dell'AR.

Il futuro del web è sempre più immersivo ovvero un ambiente che migliori il coinvolgimento degli utenti rendendo sempre meno netto e più sfumato il confine tra la realtà fisica dell'utente e l'ambiente digitale. Secondo Elfrink<sup>5</sup> questa trasformazione del web è essenziale, visto l'invecchiamento della società globale<sup>6</sup>, per consentire alle persone di vivere da sole, senza assistenza, più a lungo". Con questo non vogliamo dire che il web a breve diventerà un mondo 3D completamente digitale ma sicuramente, le tecnologie relative alla Augmented Reality possono abilitare quelle forme di interazione che permettono di realizzare una esperienza *blended* nella quale l'utente interagisce con il mondo reale e allo stesso tempo, in maniera "situata", con la rete e le informazioni presenti in essa. In altre parole, si può affermare che l'AR ha quattro caratteristiche fondamentali: combina informazioni reali e virtuali, è interattiva in tempo reale, funziona e viene utilizzata in un ambiente 3D, permette all'utente di svolgere attività in base alla posizione corrente. Queste caratteristiche consentono all'utente di visualizzare ed interagire con informazioni che altrimenti non sarebbe in grado di rilevare. La realtà aumentata è dunque una raccolta estremamente avvincente, praticamente infinita, di esperienze assistite dalla tecnologia che può contribuire a creare il "Web in tempo reale".

E proprio in questa direzione va il caso di studio che segue.

### **Un caso di studio: applicazione AR-based per la prevenzione e cura delle lesioni**

La realtà aumentata ha il potenziale per rivoluzionare il modo in cui i medici accedono ai dati mentre si prendono cura dei pazienti, sia in sala operatoria che in clinica e non va vista come una lontana applicazione del futuro. Le interfacce di AR permettono di sovrapporre le immagini virtuali al corpo del paziente fornendo ai medici dati e immagini, in questo modo il chirurgo può eseguire con maggiore precisione procedure quali, ad esempio, la

---

5 Wim Elfrink è il Fondatore e Presidente del WPE Ventures Digitized Solutions, ed il vice presidente esecutivo per il settore "Industry Solutions & Chief Globalisation Officer" alla Cisco.

6 In alcuni paesi, si prevede che la popolazione diminuirà entro il 2050, con l'invecchiamento della popolazione globale esistente. Negli Stati Uniti, il 12% della popolazione aveva 65 anni o più nel 2000. Nel 2050, il 22% della popolazione si adattava a questa età demografica. In Europa, si prevede che nel 2050 saranno 691 milioni di persone, in calo del 5% rispetto al 2000.

perforazione della scatola cranica per la chirurgia al cervello o una biopsia o un'operazione in laparoscopia.

Quanto sarebbe conveniente per il dottore ricevere informazioni sulle probabili allergie, le interazioni tra le diverse medicine e magari il gruppo sanguigno del paziente senza dover distogliere lo sguardo dallo stesso? Questo aiuterebbe anche a mantenere il contatto visivo con il paziente assicurandolo e rendendolo più partecipe. Non meno utile l'impiego dell'AR in campo medico come strumento per mettere in grado i pazienti di comprendere appieno le cure ed i trattamenti da compiere.

Proprio su questi principi si basa il prototipo dell'applicazione, che il nostro gruppo di ricerca sta sviluppando, nell'ambito del Progetto "Health Management System per la gestione di lesioni cutanee<sup>7</sup> da decubito per pazienti di cure domiciliari". Il progetto ha come obiettivo la realizzazione di una piattaforma ICT per la gestione, il supporto alla decisione e la presa in carico di pazienti in cure domiciliari, affetti da lesioni cutanee da decubito.

Le lesioni da pressione (LDP) rappresentano negli ultimi anni un significativo problema sanitario, in Italia due milioni di persone sono affette da lesioni croniche cutanee, la prevenzione ed il trattamento delle LDP sono, in tutti i *setting* di cura, a partire dall'ambito ospedaliero fino all'assistenza domiciliare, un problema rilevante, che richiede un notevole impegno gestionale in termini di risorse umane, materiali e tecnologiche.

L'applicazione, che si sta realizzando, è fondamentalmente un sistema di supporto alle decisioni che aiuta l'attività di diagnosi dell'operatore sul campo mediante la definizione di un'esperienza utente «situata» che *mixa* elementi del mondo reale (immagine della piaga) con informazioni aggiuntive in un'unica scena 3D, migliorando l'assistenza al paziente nel proprio domicilio.

Il prototipo utilizza la fotocamera di un dispositivo mobile per catturare l'immagine della lesione e usando realtà aumentata e tecniche di *deep learning* permette di supportare l'operatore sul campo nella classificazione oggettiva della lesione rispetto a differenti parametri (necrosi, colore, ecc.), utilizzando scale e metodi universalmente riconosciuti (es. stadiazione NPUAP/EPUAP<sup>8</sup>). L'operatore, stando vicino al paziente e facendogli sentire la propria confortante presenza, può sia visualizzare in 3D la proposta di diagnosi automatica fornita dall'applicazione sia interagire modificando i

---

7 Fonte: Global Business Unit Wound Management

8 La stadiazione più consigliata dalle linee guida è quella fornita nel 1989 in U.S.A. dal NATIONAL PRESSURE ULCER ADVISORY PANEL (NPUAP) e similmente dall'EUROPEAN PRESSURE ULCER ADVISORY PANEL (EPUAP)

---

valori proposti. Inoltre, può consultare, in rete, tutte le informazioni di cui necessita e visualizzare nello spazio tra lui ed il paziente anche i dati storici (come foto di archivio delle lesioni) e la manualistica relativa ai protocolli di intervento. L'applicazione permette inoltre, se necessario, di consultare un medico specialista e condividere in tempo reale con lui tutte le informazioni. Così grazie al collegamento in rete ed alla realtà aumentata gli errori di interpretazione potranno diminuire drasticamente perché sarà come se anche il medico stesso fosse presente nel domicilio del paziente.

*Last but not least* il miglioramento della qualità di vita del paziente curato in un ambiente familiare e reso più partecipe della valutazione e della cura, è stato infatti dimostrato che aumentando il livello di informazione e coinvolgimento del paziente aumenta la comprensione e questo permette di migliorare la definizione e l'accettazione delle azioni correttive.

### **Conclusioni**

Un elemento che in futuro potrebbe fare la differenza per “la rete delle reti” è l'implementazione AR basata sul Web (Web AR) che fornirebbe agli utenti un'esperienza mobile AR pervasiva e multiplatforma. L'emergere di reti di comunicazione mobile 5G ha il potenziale per migliorare l'efficienza della comunicazione dell'elaborazione di AR mobile nell'approccio basato sul Web.

L'importante è guardare sempre alla tecnologia non come un obiettivo ma come un fattore abilitante, strumento per accettare sfide quali “dare alle persone cure più mirate e l'accesso all'assistenza sanitaria”.

## LA RETE. 50 ANNI FA, DA ARPANET AI GIORNI NOSTRI

**Il 29 ottobre 2019 sono passati esattamente 50 anni dal primo collegamento Arpanet**, l'antenato di Internet che il 29 ottobre 1969 mise in contatto l'Università della California e lo Stanford Research Institute sull'asse Los Angeles - San Francisco, anche se solo per pochi istanti.

Questo fu il principio. Ma il web come lo conosciamo oggi arrivò molto più tardi.

Spesso in effetti si parla di internet e web come se fossero la stessa cosa.

In realtà, non è così. C'è una differenza notevole tra i due concetti. La **rete internet** è l'infrastruttura tecnologica dove viaggiano i dati. Può essere immaginata come una specie di autostrada digitale, con le proprie corsie (canali), snodi (server) e regole (protocolli). Data di nascita quella di cinquant'anni fa.

Il **web** invece è uno dei servizi internet che permette il trasferimento e la visualizzazione dei dati, sotto forma di ipertesto. Tutto ciò che normalmente vediamo sul nostro browser. Oltre al web esistono altri servizi internet come la posta elettronica, i newsgroups, i trasferimenti FTP, ecc. Il web nacque nel 1991, circa venti anni dopo la nascita della rete Internet. Il termine Web sappiamo che è l'abbreviazione di World Wide Web (WWW).

Fatta questa celere premessa, possiamo ragionevolmente affermare che poco meno di trent'anni fa **la nostra vita è cambiata**: tutto è diventato più veloce, tutto è diventato più accessibile tutto è (o pensiamo sia) nelle nostre mani, i desideri, gli amici, l'amore... Possiamo navigare ovunque ci si trovi, nelle città, nelle montagne, nei ricordi e sugli oceani. Forse non possiamo più perderci, ma possiamo se vogliamo ritrovarci.

Siamo tutti connessi, sempre. Possiamo decidere quante vite vivere e quale vita scegliere, ogni momento...

Trent'anni fa il web è entrato nella nostra vita e noi siamo cambiati...

### **Che cosa siamo diventati?**

Questa è la vera unica domanda alla quale dovremmo provare a rispondere.

Per chi è della mia generazione infatti pensava che **il più sconvolgente evento della storia** fosse stata la fine del muro tra est ed ovest e del comunismo. Invece... Invece trent'anni dopo scopriamo che l'avvento del web e del digitale sono stati molto più sconvolgenti di ogni altro evento degli ultimi cinquant'anni.

È cambiato il modo di comunicare tra persone, aziende e anche enti della pubblica amministrazione. È mutata la concezione di spazio, distanza, socialità, relazioni, economia, cultura, consumo. È cambiata profondamente la vita

---

privata e familiare, il lavoro e le esperienze professionali, le relazioni sociali, il rapporto con la Pubblica Amministrazione e con i servizi in generale.

**Certo conosciamo tutti i pericoli della rete e cosa questo produce:** l'heating (odio in rete), le fake news (notizie false), le truffe on line, lo stalkeraggio che segna la web reputation, la violazione della privacy, fino agli utilizzi più criminali del web che pone infiniti problemi di sicurezza agli Stati e alle grandi aziende globali.

Ma detto ciò, e dato per acquisito che di tutto questo se ne parla anche troppo, esiste una parte di digitale che decisamente ci ha migliorato e ci migliorerà la vita, questa è **la buona notizia che intendiamo valorizzare.**

Il digitale è entrato da trent'anni talmente in profondità nelle nostre vite che quasi lo diamo per scontato, non lo vediamo, non lo percepiamo e non lo sappiamo sfruttare a dovere.

Infatti se guardiamo ai dati scopriamo di essere – noi italiani – tra i maggiori utilizzatori di telefonia mobile. Ma non lo siamo altrettanto nell'utilizzo delle opportunità che ci offre la connessione alla rete internet e ai servizi. Solo il 69% degli italiani utilizza internet regolarmente. Solo il 31% lo usa per l'home banking, il 13% appena compila modulistica on line per la Pubblica Amministrazione...

Ma potrei continuare su scarso utilizzo per e-commerce, social, persino prenotare una vacanza. In Europa siamo costantemente fanalino di coda (vd indice DESI) segno che necessita oggi più che mai alfabetizzare il nostro Paese, un po' come si fece dopo la guerra con l'Italiano scritto. Siamo decisamente ignoranti digitali! Oggi urge formare i formatori e poi insegnare il digitale a noi tutti italiani, questa è una delle sfide necessarie per lo sviluppo del Paese. La domanda vera che ci poniamo pertanto rimane: trent'anni fa il web è entrato nella nostra vita e noi siamo cambiati. Che cosa siamo diventati?

La risposta che diamo è profondamente culturale: **la tecnologia è solo un mezzo, non è il fine... l'uomo deve saper gestire i contenuti e le opportunità del digitale. E per farlo l'uomo deve conoscere le potenzialità del digitale, deve alfabetizzarsi e governare quella che noi chiamiamo la digital transformation!**

## LA SCUOLA È CADUTA NELLA RETE: TRA SCIENZA, FANTASCIENZA E OPPORTUNITÀ

*“Le stelle e le Galassie morirono e si spensero, e lo spazio, dopo dieci trilioni d’anni di decadimento, divenne nero.*

*Un individuo alla volta, l’Uomo si fuse con AC, e ciascun corpo fisico perdeva la sua idoneità mentale in un modo che, a conti fatti, non si traduceva in una perdita ma in un guadagno.*

*L’ultima mente dell’Uomo esitò, prima della fusione, contemplando uno spazio che comprendeva soltanto i fondi di un’ultima stella quasi spenta e nient’altro che materia incredibilmente rarefatta, agitata a casaccio da rimasugli finali di calore che calava, asintoticamente, verso lo zero assoluto.*

*«È questa la fine, AC?» domandò l’Uomo. «Non è possibile ritrasformare ancora una volta questo caos nell’Universo? Non si può invertire il processo?»*

*MANCANO ANCORA I DATI SUFFICIENTI PER UNA RISPOSTA SIGNIFICATIVA, disse AC.*

*L’ultima mente dell’Uomo si fuse e soltanto AC esisteva, ormai... nell’iperspazio. Materia ed energia erano terminate e, con esse, lo spazio e il tempo. Perfino AC esisteva unicamente in nome di quell’ultima domanda alla quale non c’era mai stata risposta dal tempo in cui un assistente semi-ubriaco, dieci trilioni d’anni prima, l’aveva rivolta a un calcolatore che stava ad AC assai meno di quanto l’uomo stesse all’Uomo.*

*Tutte le altre domande avevano avuto risposta e, finché quell’ultima non fosse stata anch’essa soddisfatta, AC non si sarebbe forse liberato della consapevolezza di sé.*

*Tutti i dati raccolti erano arrivati alla fine, ormai. Da raccogliere, non rimaneva più niente.*

*Ma i dati raccolti dovevano ancora essere correlati e accostati secondo tutte le relazioni possibili.*

*Un intervallo senza tempo venne speso a far questo.*

*E accadde, così, che AC scoprisse come si poteva invertire l’andamento dell’entropia.*

*Ma ormai non c’era nessuno cui AC potesse fornire la risposta all’ultima domanda.*

*Pazienza! La risposta – per dimostrazione – avrebbe provveduto anche a questo.*

*Per un altro intervallo senza tempo, AC pensò al modo migliore per riuscirci. Con cura, AC organizzò il programma.*

*La coscienza di AC abbracciò tutto quello che un tempo era stato un Universo e meditò sopra quello che adesso era Caos. Un passo alla volta, così bisognava procedere... FIAT LUX! disse AC.*

*Et lux fuit” ...*

*Et lux fuit” ...*

*(Isaac Asimov, L’ultima domanda, rivista Science Fiction Quarterly, 1956)*

---

Il mondo della scuola sta velocemente cambiando, così come sta cambiando la società che ci circonda. E non è facile adattarsi per chi non appartiene alla generazione dei cosiddetti nativi digitali! Occorre una nuova consapevolezza, occorre possedere *quell'open minded attitude che ci consenta di affrontare le tecnologie che necessitano sempre dell'apporto umano*. **Il cambiamento è esso stesso parte della nostra vita ed è necessario sempre adattarsi ad una realtà in evoluzione perché la si possa governare** e non si debba essere sopraffatti da essa.

Vi è mai capitato di leggere Isaac Asimov ed uno dei suoi racconti che, a mio avviso, ben si presta a comprendere la necessità di adattamento sopradescritta? In *"The last question"* viene analizzato il rapporto tra uomo e computer a seguito dell'evoluzione della macchina. In ognuna delle sette ambientazioni storico temporali del racconto, l'uomo chiede ad AC ("automatic computer", che assume forme diverse, da quelle gigantesche dei primi elaboratori dati fino a confondersi con l'universo stesso e sostituirsi completamente all'uomo) come si possa affrontare la minaccia della sopravvivenza dell'essere umano data dall'avanzamento tecnologico. Ogni volta il computer si trova nell'impossibilità di rispondere, affermando di avere *"dati insufficienti per una risposta significativa"*, fino all'episodio finale, quando il computer, unica entità senziente in un universo ormai morto, dopo aver raccolto tutti i dati possibili finalmente trova la risposta all'ultima domanda e ricrea un nuovo universo. L'uomo ha creato il calcolatore elettronico e questo, nel tempo, trasformato nella sostanza e migliorato nelle *performances*, è sempre più indipendente e simile a Dio. Possiede tutte le risposte!

Realtà o fantascienza? Di fronte alla rete ed ai processi innescati dall'innovazione tecnologica è necessario che la scuola argini il rischio dell'involuzione dell'uomo e della sua capacità di pensiero e consenta ai discenti di acquisire quelle competenze necessarie a governare il cambiamento.

Proprio della **formazione del pensiero e della sua evoluzione deve prendersi cura la scuola digitale 3.0**. La scuola intesa non come luogo fisico dove si esercita il diritto dovere all'istruzione, ma come luogo dell'anima in cui si incontrano individui tra loro diversi e ciascuno portatore di un suo bagaglio esperienziale diverso da quello degli altri.

Anche in questo contesto Asimov, in un'intervista pubblicata nel 1983 sul Toronto Star e ripresa dal giornalista Alessandro Frau nel dicembre 2018 su AGI.it, ha fatto sentire la sua voce descrivendo, con incredibili intuizioni, proprio il mondo futuro nel 2019, approfondendo, tra gli altri, il tema della computerizzazione spinta. A proposito di istruzione e nuove competenze, per Asimov, nel 2019 sarebbe stato ovvio prevedere una netta **metamorfosi nell'istruzione**

**ne dei giovani, anch'essa trasmessa attraverso nuovi supporti tecnologici.**

*“Le mani che usiamo in ambito agricolo possono svolgere il loro lavoro senza sapere né leggere, né scrivere. I dipendenti delle aziende del futuro, invece, non potranno prescindere dall'apprendere certe informazioni e dall'applicarle ogni giorno”.*

Asimov aveva capito quanto avrebbe influito l'elemento della velocità in questa transizione. Nell'articolo, infatti, parla di *“milioni di inesperti e inadatti che si troveranno impotenti a fare i lavori che dovranno essere comunque fatti”*. Per lo scrittore americano, tuttavia, questa generazione di transizione era destinata estinguersi per lasciare spazio a quella successiva, nata nel nuovo millennio.

A proposito della scuola, sottolineò che *la vera rivoluzione del 2019 è legata al mondo della conoscenza. “Un buon insegnante, in epoca moderna, non dà informazioni ai propri alunni ma instilla la curiosità e la sete di conoscenza. Le nozioni arrivano grazie al computer, direttamente da casa. Ci sarà finalmente l'opportunità per ogni giovane di imparare ciò che egli più desidera a modo suo, con i suoi tempi e la velocità di cui ha bisogno”. L'educazione, improntata sulla scoperta, “sarà divertente perché risplenderà all'interno di ogni animo e non sarà forzata dall'esterno”. I computer e i robot, secondo Asimov, faranno sì che il mondo sembrerà “correre da solo” e noi “avremo molto tempo libero per dedicarci alle nostre passioni”.*

Incredibile a pensarsi, ma nelle parole di uno scrittore di fantascienza, ritroviamo le basi di nuove metodologie didattiche, oggi ampiamente utilizzate, che prevedono la possibilità per il docente di condividere materiali didattici e verifiche con gli allievi e le allieve su piattaforme digitali, per consentire loro di studiare e/o approfondire tematiche diverse seguendo i tempi di apprendimento di ciascuno di essi.

Si mette in risalto il ruolo del **docente facilitatore degli apprendimenti** che stimola, consiglia, chiarisce dubbi e migliora l'autostima del discente, valorizzandone le competenze acquisite. Una nuova-vecchia relazione tra docente e discente che non si realizza solo nello spazio fisico dell'edificio scolastico, ma che va oltre i confini tradizionali. Il docente scende virtualmente dalla pedana su cui è posta la sua cattedra e va tra i suoi allievi, e con i suoi allievi costruisce le basi della loro conoscenza personalizzandone i singoli percorsi di apprendimento in ragione delle loro diverse esigenze. È così che meglio si realizza quella scuola inclusiva che nel terzo millennio deve offrire a ciascuno le migliori condizioni possibili per acquisire quelle competenze che saranno utili nel mondo del lavoro così come in quello costituito dalle relazioni familiari, amicali e sociali in genere.

Vi è un altro aspetto dell'essere in rete, con l'ausilio o meno di strumentazioni tecnologiche, che deve essere sottolineato. In una società complessa, come

---

quella attuale, creare conoscenza significa anche costruire una solida rete per una migliore cooperazione tra scuole al fine di scambiare buone pratiche ed incentivare il confronto. Essere in contatto tra scuole significa valorizzare le rispettive competenze, le risorse, le esperienze positive delle singole scuole, ottimizzando l'uso delle risorse. Al contempo significa anche creare nuove forme di collaborazione, favorire i momenti di **confronto** e apprendimento, potenziando anche gli strumenti informatici e le nuove tecnologie multimediali. Le tecnologie infatti possono migliorare il mondo della scuola, consentendo l'autoformazione e la formazione a distanza, offrendo un accesso facilitato alle informazioni, favorendo l'approfondimento e la discussione fra docenti. Grande successo stanno riscuotendo le comunità virtuali di condivisione in cui si ritrovano moltissimi docenti, dirigenti scolastici, amministrativi, perché il confronto a scuola spesso non basta e vi è necessità di ascoltare l'esperienza altrui mettendo in comune problematiche, attività e progetti realizzati in altri contesti per sentirsi meno soli.

Non dimentichiamo, però, le profezie di Asimov. È necessario essere in rete e fare **rete**, ma non solo in maniera virtuale. Il web non è sempre sufficiente e non è l'unico luogo di incontro. È molto importante anche l'incontro "in presenza" per poter ascoltare, accogliere e scambiarsi le emozioni che solo dallo sguardo possono nascere. Che la rete possa essere un'opportunità e non una trappola!

## RETI DIGITALI E IMPRESE INTELLIGENTI

Nell'attuale scenario socio-economico, stiamo vivendo una vera e propria "rivoluzione industriale", caratterizzata da imponenti trasformazioni digitali: intelligenza artificiale, big data, robotica, social network sono il paradigma di una nuova cultura del "mondo del lavoro" e delle complessive società contemporanee.

Questi cambiamenti, che stanno modificando il lavoro nel terzo millennio, richiamano imprenditori e lavoratori ad adattarsi, ad apprendere "permanentemente", a giocare un nuovo gioco della competitività e dell'innovazione di processi e metodologie di lavoro.

Come sarà questo gioco? Quali le regole?

A Febbraio del 2016 Papa Francesco incontrando gli imprenditori di Confindustria parlò di "umanesimo del lavoro" affermando che il concetto fondamentale di impresa e lavoro, anche per il futuro prossimo è: "fare insieme".

Il gioco allora sarà un gioco di rete fra imprese che mettono al centro la persona, la qualità delle sue relazioni.

La parola d'ordine per il presente ed il futuro delle imprese è e sarà fare rete, non una rete che intrappola – non la rete del mito di Aracne – ma una rete connettiva che dia gli strumenti per affrontare con consapevolezza e responsabilità sociale le sfide della modernizzazione, con un impegno reale nel gestire gli eventi, la tecnologia con la certezza della insostituibilità delle tecnologie agli aspetti creativi dell'intelligenza umana.

Per non fare delle imprese dei funamboli della rete che camminano nel vuoto, è necessaria una capacità resiliente mirata ad anticipare i cambiamenti, crescendo e modellando il mondo intorno. In altre parole: "La resilienza non è quello che accade ad un'organizzazione ma cosa un'organizzazione fa perché accada" (CEO Perspectives on Organizational Resilience, Kay R & Goldspink C, Commonwealth Attorney-General's Department, Canberra, 2012).

Resilienza ed umanesimo del lavoro si basano su una visione olistica del business. Una visione capace di comprendere la struttura strategica e organizzativa della impresa e di svilupparla, migliorando i processi esistenti e progettando quelli futuri. In questo senso i sistemi di connettività, di elaborazione, di automazione e l'intelligenza artificiale sono fondamentali, ma, non possono da soli ridisegnare i modelli di business che devono partire dalle RISORSE:

- Dal capitale umano: costituito da skill, esperienza, valori e abilità dei componenti dell'organizzazione;
- Dal capitale organizzativo: costituito dalle procedure organizzative, dal management, dall'ICT, dalla proprietà intellettuale e di prodotto dell'organizzazione;
- Dal capitale relazionale: costituito dalle relazioni con clienti e fornitori, mar-

---

chi, reputazione e immagine dell'organizzazione. In definitiva, parliamo della "FABBRICA INTELLIGENTE" al centro di un ecosistema di business data-driven: usare i dati e la conoscenza per generare nuovo valore.

L'impresa ecosistemica è l'impresa che fa ed è rete.

Gli ecosistemi di business rappresentano un modello piuttosto recente e sono improntati sulla collaborazione e sullo scambio di competenze e risorse tra i diversi attori dell'ecosistema, che in alcuni casi **devono essere capaci di cooptation**, ovvero competere e collaborare contemporaneamente (Weill e Woerner, 2018).

Il termine **cooptation** racchiude il senso della nuova visione di impresa e di mercato perché *"Non è più vero che pesce grande mangia pesce piccolo, oggi è il pesce veloce che mangia il pesce lento (A. Pontremoli)"*.

La velocità è una delle caratteristiche del mondo digitale contemporaneo, ma correre cosa significa?

Correre dietro o avanti a qualcosa? Correre superando i limiti di velocità e andare a schiantarsi contro un muro? Correre senza meta? Correre per paura, per fuggire?

Nei paesi anglosassoni, quando si dice **"le aziende devono essere veloci"** si usa il termine **"velocity"** cioè velocità lungo una direzione definita e non **"speed"**, che significa velocità in senso assoluto. Questo significa **creocere velocemente ma non in modo caotico e affrettato**.

Darsi una direzione, un metodo, comunicare, creare innovazione, misurare, significa **governare il cambiamento**, governare lo spazio ed il tempo profondamente cambiati dalla tecnologia. Afferma Z. Bauman nel suo *Modernità liquida* *"Il tempo non è più «la strada da fare per conseguire certe cose» e dunque non conferisce più valore allo spazio. La quasi istantaneità dell'epoca software inaugura la svalutazione dello spazio"*. Le parole di Bauman mi riportano come un boomerang al concetto di RETE. Scrive Alessio Jacona (Giornalista, si occupa di tecnologia, innovazione e nuovi media. Scrive per La Repubblica, l'Espresso, IlSole24Ore): *"Bisogna capire che l'innovazione non è il contrario della tradizione. Al contrario, la tradizione non è altro che un'innovazione che ha avuto successo. Chi contrasta la seconda, uccide anche la prima"*.

E la tradizione, riporta al concetto di rete come "comunità", oggi "comunità digitali" caratterizzate da inclusività e creatività.

L'impresa intelligente, quindi, è una comunità/rete digitale fatta di uomini e donne nelle cui reti neuronali cammina l'innovazione, anzi, corre perché il pensiero è un impulso che viaggia lungo le fibre nervose del corpo, alla velocità di ben 248 km/h e le informazioni viaggiano nel cervello alla sorprendente velocità di 430 km/h.

## RETE COME NETWORKING

**Il concetto di rete si presta a diverse declinazioni, ovviamente la sua contestualizzazione è strettamente attinente al proprio vissuto, contesto lavorativo, habitat sociale nel quale si interagisce.**

Nel mio caso “rete” significa networking, capacità di intrattenere relazioni e rapporti con un numero più o meno ampio di interlocutori, non finalizzando gli stessi a risultati immediati e calcolati.

Questa capacità contempla due aspetti fondamentali legati al nostro essere, uno più introspettivo, l'altro più propriamente relazionale: la zona di comfort e la capacità di comunicazione.

L'importanza di fare rete mette sotto esame la nostra stessa capacità di successo richiedendo una continua ridefinizione della zona di comfort nella quale siamo abituati a muoverci trovandoci a nostro agio.

È risaputo che fare le stesse cose e frequentare gli stessi conoscenti genera in noi una situazione di overconfidence che provoca a sua volta una sensazione di benessere e basso stress, ma attenzione perché è proprio quest'ultimo che generandosi in dosi crescenti minime alimenta in noi l'esigenza di adattarci ad un nuovo contesto maturando nuove capacità di ingaggio.

Banalizzo con un esempio: in occasione di conviviali, manifestazioni, cerimonie, assistiamo spesso al comportamento dei partecipanti che cercano in tutti i modi di accomodarsi al tavolo con conoscenti per superare il disagio della conversazione con sconosciuti. Ecco questo è il tipico esempio, seppur semplicistico, della difficoltà di allargare la propria zona di comfort, rinunciando di fatto ad ampliare la propria rete di relazioni.

Amplificando il concetto, fare rete e allargare la propria rete di contatti ci consente di raggiungere contesti ed interlocutori inimmaginabili, ma il prezzo da pagare è quello di uscire continuamente dalla propria zona di comfort, con un particolare non da poco, in passato tutto ciò rappresentava un'opportunità oggi costituisce un must. È fondamentale adottare quotidianamente piccoli comportamenti che ci consentano di modificare nel tempo le modalità di interazione con gli altri, di estensione della rete relazionale e di conseguenza di affermazione del proprio business. Non si può sperare di progredire senza modificare i propri comportamenti.

Il secondo aspetto fondamentale strettamente legato al concetto di rete relazionale è la capacità di comunicare. Partendo dall'assunto che i componenti della rete sono eterogenei per cultura, provenienza, conoscenze tecniche, etc., e soprattutto ognuno è il frutto di ancoraggi, esperienze, convinzioni a volte molto diversi, la componente comunicativa deve rispettare rigorosamente

---

dei principi cardine. Chiara e comprensibile e non da meno flessibile e condivisibile. Proprio in virtù della eterogeneità dei componenti di una rete, è necessario esprimersi con chiarezza senza creare alcun tipo di equivoco assicurandosi che quanto viene espresso sia comprensibile. Quando invece si parla di flessibilità e condivisione ci si riferisce soprattutto all'atteggiamento e non ai dialoghi. Sapersi adattare ai tempi e alla percezione altrui; riuscire a condividere il proprio know how, ma anche le proprie relazioni, alimentando così i meccanismi di trasmissione all'interno della rete esaltandoli come essenza della rete stessa.

## IL CORPO NUOVO OGGETTO CONNESSO

Qualche anno fa il giurista Stefano Rodotà espose i risultati di una indagine del CNIL: *“Le corps nouvel object connecte”* mi sembrava un buon titolo per questo primo contributo ai lavori della Fondazione.

Mi sembra di ripercorrere in questo articolo i momenti salienti della mia vita nel 2019.

Quasi come se unendo i puntini arrivassimo insieme a un bilancio 2019 e uno scenario del tanto atteso 2020! Si il 2020 che Giovannini dell’Istat descriveva come l’era dell’affermazione di Nanotecnologie, nuovi materiali, digitale, robotica e della loro piena integrazione nei settori tradizionali food, automotive, farmaceutico.

Il rapporto CNIL che vi invito a leggere racconta la trasformazione dell’uomo nell’era dei sensori diffusi.

Molti confini profondamente si spostano:

Nel linguaggio<sup>1</sup>

Nell’apprendimento

Nel sistema educativo

Nel consumo

Nella salute e prevenzione

Nella progettazione delle città

Nelle imprese

Nelle politiche per la sicurezza e difesa

Nella partecipazione politica e servizio della cittadinanza digitale

Nella sfera privata e sessuale.

Una rivoluzione globale potente dove l’uomo trasferisce in memorie esterne i dati Sensibili, i ricordi, gli appunti, i contatti personali e professionali, per cui aumenta la capacità di calcolo e memoria, ma anche la vulnerabilità e dipendenza dai dispositivi mobile e dalla rete.

I sensori a loro volta quotidianamente e sempre più ci monitorano, prevenendo malattie, potenziano le nostre funzioni, ci “triggano” spostando la nostra attenzione su un tema o un messaggio specifico.

Nella infosfera l’uomo è a piedi nudi sulla strada e deve esercitare fortemente il discernimento tra vero e virtuale. Tra volutamente falso fake e erroneamente falso misinformation.

Entriamo in quella che nel rapporto CNIL chiamano l’era transumanista.

---

1 Rif. “La mente accresciuta” di Derrick de Kerckhove (2010)

---

Se prima la tecnologia supportava il linguaggio, il corpo e la mente oggi la tecnologia è l'ambiente e i cittadini sono connessi e aumentati.

I contesti urbani sono connessi e datici quindi Città aumentate<sup>2</sup>. Organi fisici del corpo aumentati. Funzioni aumentate.

I dati e le informazioni “nuovo oro nero” diventano preziose fondamentali per il discernimento e le decisioni, per la costruzione e il salvataggio della memoria storica.

E così accade che le aziende e le amministrazioni aumentino le loro conoscenze e intelligenze.

E città come Seattle che ho visitato su invito del dipartimento di Stato americano la scorsa primavera nel programma di scambio culturale IVLP potenzino i servizi alle imprese usando big data e intelligenza artificiale per aiutarle a scegliere il quartiere migliore dove aprire sede.

Così come in alcune città accade che nei sistemi di recovery e disaster management aziende e amministrazioni costruiscano i Gemelli digitali come previsto da Derrick de Kerckhove intervenuto lo scorso settembre al Senato nella edizione 2019 del premio “Nostalgia di futuro” di Mediaduemila.

Una intelligenza virtuale parallela che si attiva se viene meno l'originale.

Siamo quindi alle porte di un cambiamento radicale consapevole dove possiamo opzionare di salvare in cloud non solo più le nostre conoscenze ma anche la nostra coscienza.

Possiamo esporla e renderla fruibile ad altri e ad altre elaborazioni. La privacy non esiste più, l'inconscio è esplorabile e le implicazioni esistenziali sono enormi.

Generano euforia ma anche paure!

Lo scorso settembre sono stata invitata a Lecce per parlare del futuro della educazione e degli ambienti fisici e virtuali di apprendimento e ho avuto il privilegio di ospitare il contributo del prof Domenico Prattichizzo sul futuro e su come anche le modalità di codesign diventeranno collaborative e in remoto non solo in fase d'aula teorica, ma anche di ricerca universitaria e di making! Io resto una progressista.

Credo profondamente al potere collaborativo della rete nella lotta alle disuguaglianze.

All'analfabetismo e all'analfabetismo digitale.

Credo nel potere delle conoscenze e competenze digitali informali innovative e nell'empowerment della popolazione italiana femminile di cui abbiamo parlato lo scorso 24 Ottobre a Salerno durante socialness.

---

2 Rif “The Augmented City” di Maurizio Carta (2017)

E credo nella possibilità di ampliare il potenziale imprenditoriale femminile attraverso le moderne tecniche che si mescolano a quelle tradizionali: di marketing, comunicazione digitale, data science e growth hacking settore in cui mi spendo da quando questi termini ancora non esistevano, quindi da quasi 20 anni!!

Credo nell'umanesimo digitale aumentato perché coscienza reale e virtuale siano guidate dagli stessi valori costituzionali profondi anche e soprattutto nell'uso delle nuove tecnologie.

Credo nei diritti di internet sanciti in quella Carta che resta l'ultima fatica di Rodotà per il nostro Paese.

Su quest'onda ho preso parte ai lavori di IGF internet governance forum a Torino con un contributo sulle minoranze e le fasce sociali in difficoltà giovani, anziani e donne<sup>3</sup>.

Il cambiamento responsabilizza noi donne e i giovani italiani ma anche tutta la Pubblica amministrazione che più che mai è chiamata a fare growth hacking intercettando questi nuovi bisogni e queste nuove modalità di interazione.

---

<sup>3</sup> video YouTube "Milly Tucci Evoluzione della Governance di Internet". Link: [https://youtu.be/db2U5pGco\\_Q](https://youtu.be/db2U5pGco_Q)

## **DAL MARKETING MIX DEL MARKETING TRADIZIONALE AL DIGITAL MARKETING MIX COME STRUMENTO DI MARKETING RELAZIONALE IN RETE**

Il marketing tradizionale può essere definito come “un punto di vista tradizionale che considera il marketing un’attività di decision-making finalizzata alla soddisfazione del cliente, a scopo di profitto, attraverso l’individuazione della decisione ottimale rispetto ai vari elementi del marketing mix”.

Il marketing relazionale può essere definito come “una strategia elaborata per favorire la lealtà, l’interazione e il coinvolgimento a lungo termine del cliente. Serve a sviluppare forti connessioni con i clienti, fornendo loro informazioni direttamente adatte alle loro necessità e interessi e promuovendo una comunicazione aperta”.

Philip Kotler – l’ormai leggendario ideologo della corporate science, la mente che ha concepito la teoria classica del Marketing Mix delle quattro “P” – lo definisce come “il processo di creare, mantenere e migliorare forti relazioni a marcata pregnanza valoriale con i clienti e gli altri stakeholder”. Nella visione di Kotler, le quattro “P” del marketing tradizionale stanno per “Prodotto”, “Punto Vendita”, “Prezzo”, “Promozione”, e sono finalizzate alla transazione commerciale, la vendita immediata dell’unità di prodotto al cliente target finale. La finalità commerciale immediata è certamente il vantaggio di questo approccio, che genera profitto in tempi rapidi, ma anche il suo grande limite, perché non consente al brand di sviluppare la capacità di stabilire una connessione emotiva con il consumatore. A questo scopo, le strategie messe in atto dalle grandi aziende comprendono ad esempio distribuzione di merchandising brandizzato, formazione personalizzata degli addetti al servizio clienti, relazioni pubbliche con la comunità e i media, programmi di acquisizione cliente tramite referenza da altro cliente, incentivi per acquisti ripetuti, di solito in forma di punti, offerte e sconti. La combinazione di questi elementi è una ricetta che funziona molto bene per aziende di grandi dimensioni, soprattutto multinazionali. Un esempio originale di marketing “personalizzato”, perciò relazionale, è la campagna “Share a Coke” di Coca-Cola Company, lanciata su scala globale nel 2011. Le aziende che non dispongono delle risorse necessarie a restituire realisticamente al consumatore, attraverso i canali più tradizionali, la percezione di un’esperienza personalizzata basata sulla connessione emotiva, oggi hanno a disposizione la grande opportunità rappresentata dalla Rete, intesa come interconnessione digitale attraverso Internet, per elaborare strategie di marketing relazionale trasferendo nel dominio digitale il know-how acquisito nel marketing tradizionale, effettuando cioè una transi-

zione dal classico Marketing Mix al Digital Marketing Mix. Nel Digital Marketing Mix, le quattro categorie del marketing vengono tutte ridefinite in una chiave di interazione one-to-one – all’interno di un contesto sociale aperto – tipica dei luoghi virtuali di incontro, informazione, intrattenimento e shopping della Rete, in contrapposizione al vecchio one-to-many dell’ancien régime dei media tradizionali, ad esempio la sinergia tra network televisivi e centri commerciali inaugurata negli USA a metà degli anni ‘50, oggi in forte declino e avviata al pensionamento. Nel marketing digitale, il Prodotto è spesso ridefinibile come “prodotto virtuale”, una combinazione di tangibilità e intangibilità. È il caso ad esempio dei tipici prodotti culturali smaterializzati come musica ed e-book. Ma molto spesso il prodotto è tangibile e materiale, mentre è virtuale lo “scaffale” sul quale viene posto, il moderno e-store. Nel dominio digitale, il Prezzo è influenzato sia sul versante consumatore che dal punto di vista del produttore, perché Internet consente a chi è interessato all’acquisto di un prodotto di effettuare una comparazione dei prezzi in tempo reale prima di prendere una decisione, e a chi fornisce servizi e prodotti di modulare i prezzi in tempo reale assicurandone la trasparenza. Il Punto Vendita, che su Internet è virtuale, è il fattore cruciale del marketing digitale ed è sempre legato alla Promozione, perché i rivenditori spesso utilizzano siti di terze parti come Google per guidare i clienti verso i propri siti e perché il sito web che ospita l’e-store offre numerosi strumenti di interazione che consentono ai produttori di stabilire e coltivare relazioni con i clienti. Gli strumenti di Promozione nel marketing digitale mirano a coinvolgere il pubblico attraverso annunci e altri contenuti condivisi sui social network. Le campagne di marketing online possono essere suddivise nelle attività di search marketing, comprendenti SEO e pay-per-click, PR online (cioè incentivare i commenti positivi e limitare i commenti negativi), partnership online con siti di terze parti, pubblicità interattiva, newsletter promozionali in modalità opt-in, social media marketing, che consiste nella partecipazione all’interazione cliente-cliente e produttore-cliente attraverso i social network. L’esempio di Gruppo Stratego in questo senso è paradigmatico, perché lo stile di comunicazione sapientemente calibrato nel tone of voice e nella selezione degli elementi su cui focalizzare l’attenzione che si è scelto di adottare viene declinato e incanalato in un flusso di messaggi targettizzati con precisione e accuratezza, veicolato attraverso un mix bilanciato di media tradizionali one-to-many (stampa, TV, Radio) e media digitali in rete, soprattutto i social network più popolari. Stratego, in qualità di ufficio marketing e comunicazione esterno dei suoi clienti, si trova a fronteggiare nel corso della sua attività quotidiana le esigenze di comunicazione di un portfolio molto eterogeneo di clienti, che richiede padronanza di una gran-

---

de varietà di registri, modalità e tecniche di comunicazione. La comunicazione di marketing vera e propria, più esplicitamente finalizzata alla call-to-action specifica della transazione commerciale, rappresenta una porzione piuttosto ridotta del flusso di messaggi elaborati per ciascun cliente. Una parte cospicua di questo flusso consiste in una intensa attività di social media marketing, che si affianca all'attività di Ufficio Stampa necessaria a mantenere viva l'attenzione del pubblico con uscite periodiche su media locali e nazionali, incrementando il numero di contatti per i post social. Questo continuo sforzo promozionale può essere classificato come una tecnica contemporanea di goodwill marketing, che si concretizza attraverso la costruzione paziente e continua di un'immagine personalizzata per ciascun cliente del portfolio, attraverso lo storytelling del marchio. Il contenuto di questo flusso di messaggi viene creato con lo scopo di stabilire una relazione con il cliente e dimostrare che il produttore (cliente del portfolio di Stratego) è in grado di offrire valore che va oltre il prodotto "in vetrina". Stabilire una relazione emotiva con il cliente è fondamentale ai fini del "repeat business", cioè per la fidelizzazione di lungo termine. Secondo le stime degli autori di letteratura di impresa Emmett C. Murphy e Mark A. Murphy, acquisire un nuovo cliente può costare fino a cinque volte tanto rispetto a fidelizzare un cliente già acquisito. Gli stessi autori affermano anche che un incremento del 2% nella fidelizzazione del cliente può aiutare a tagliare i costi fino al 10%. Il mix individuato da Stratego varia a seconda della tipologia di cliente, ma in genere prevede, ad esempio, un flusso costante di post social su Facebook, oltre a periodiche campagne sponsorizzate. Facebook è un social network al quale tipicamente si accede nei momenti di relax e tempo libero, moderno bulletin-board che ci aggiorna sulle ultime novità di famiglia e amici. Il contesto "family-oriented" e la "atmosfera" rilassata e positiva tipica di Facebook si trasferiscono sul messaggio veicolato dal post organico o sponsorizzato, e di conseguenza sul brand, modificando la percezione da parte del cliente e predisponendo positivamente ai messaggi più esplicitamente contenenti call-to-action. Questo si aggiunge all'effetto di validazione fornito dal fatto che gli altri destinatari del messaggio, con i quali è possibile interagire direttamente attraverso commenti e like, sono conoscenti o soggetti che è possibile raggiungere direttamente o indirettamente attraverso le proprie connessioni sociali personali. Gruppo Stratego utilizza anche Instagram e LinkedIn, per i quali vengono studiate modalità comunicative più in linea con la tipologia di social network. Per tutte le piattaforme è prassi consolidata condividere tutte le uscite stampa, web, TV e Radio, che contribuiscono in maniera decisiva, in sinergia con gli altri messaggi, alla costruzione della brand reputation, vero biglietto da visita del cliente del portfolio nell'era delle reti. Se è vero

che la migliore immagine si costruisce con un buon prodotto, è anche vero che oggi anche un buon prodotto non adeguatamente comunicato al pubblico da solo non riesce a costruire una immagine competitiva. In questo senso il ruolo di Stratego è, come suggerisce il suo nome, strategico, perché il cliente viene sottoposto a una valutazione globale del suo potenziale commerciale che va al di là del prodotto offerto, e che ha come risultato l'individuazione degli elementi caratteristici distintivi da evidenziare e comunicare al pubblico per costruire nel tempo la brand reputation necessaria a stabilire una relazione di fiducia e identificazione con il pubblico di utenti del prodotto/servizio e di altri stakeholder. Il marketing online di Stratego, ovviamente, non resta confinato alle interazioni virtuali e immateriali, ma è finalizzato a sostanzarsi successivamente in una rete fisica di relazioni, che consente il dialogo face-to-face degli attori coinvolti in contesti strutturati, concepiti in maniera ideale per favorire lo scambio di informazioni e la reciproca influenza degli operatori dell'impresa, le istituzioni, il pubblico, come il Premio Best Practices per l'innovazione, la Borsa Mediterranea della Formazione e del Lavoro e gli eventi di Fondazione Saccone. Stratego fa da catalizzatore e hub e per la costruzione di una rete di soggetti afferenti all'impresa e all'associazionismo, per creare brand capaci di inglobare al loro interno più realtà professionali, in grado di sfruttare le dinamiche di rete, online e offline, per amplificare i loro messaggi.

## BREVE STORIA TRISTE DI UN INCONTRO-SCONTRO CON LA RETE

- *“Te la senti di dare un contributo ai quaderni scientifici della Fondazione sul tema della rete?”*
- *“NO!”*
- *“Cosa hai detto?”*
- *“Ma io sono il penultimo che può parlare del concetto di rete, giusto un gradino sopra a quel soldato giapponese che si rifiutava di credere che la guerra fosse finita e rimase nella foresta da solo per qualche anno.”*
- *“Ma dai, sono solo 5000 caratteri compresi gli spazi.”*
- *“Va bene, ci sto!”*

Questa spavalderia nel cedere alla richiesta del mio interlocutore e ad acconsentire a scrivere qualcosa sparì qualche minuto dopo, quando realizzai tristemente che, tra una parola ed un'altra, potevo mettere un solo spazio alla volta.

A volte per descrivere un fenomeno, un evento, per esprimere un concetto, per giudicare un elemento è utile osservarne l'altra faccia, il suo contrario o comunque il suo opposto. Questo aiuta a vedere quale effetto possa avere una non-scelta, e così “pesare” la bontà di una condizione innovativa, l'introduzione di un cambiamento.

Ecco la rete è più forte di quelle persone che dovettero combattere non poco per convincere quel famoso soldato giapponese, ed è inutile opporsi al suo dilagare, oggi permea praticamente tutto e non sfruttarne le molteplici virtù è praticamente impossibile e chiaramente controproducente.

Ma per quelli come me, virtuosi ed habitués del *1vs1* con il libro e successivamente lavoratori solitari (o quando in team in un sistema piramidale) non è stato facile capire subito le potenzialità della rete, quanto meno quella costituita da persone, alimentata dal confronto con gli altri e dallo scambio di esperienze ed informazioni.

Ecco perché penso possa essere un buon contributo spiegare la mia (remota per fortuna) esperienza di non-rete.

Mi ero piazzato bello comodo nella mia zona di comfort, fatta di convinzioni personali, di nozioni precise, di protocolli standard, all'interno di un sistema produttivo che una volta energicamente domato portavo a spasso senza quasi sfiorare il guinzaglio, senza stress.

E l'assenza di stress, se da una parte è l'obiettivo che penso in molti, se non tutti, anelano, dall'altra diventa un segnale che forse, almeno sul lavoro, ti

dice che non stai sfruttando tutte le tue riserve, non stai giocando tutte le tue carte o almeno non stai pescando i jolly dal mazzo... e quando è così, spesso le partite si perdono.

Quando mi sono accorto, sbirciando oltre il mio paraocchi, che altri cominciavano ad andare più forte di me ben più di una incollatura ho cominciato a farmi delle domande.

La risposta è stata forte e chiara.

Stanno facendo rete.

Dove non riuscivano ad arrivare con le proprie forze, con il proprio know how, con le proprie risorse, arrivavano prendendo a prestito quelle degli altri, in una sorta di baratto di conoscenze, di condivisione di informazioni ed esperienze, di unione di intenti e scambio di visioni. Non osservavano lo stesso fenomeno da due posizioni diverse (già innovativo per me), ma dalle stesse due posizioni... contemporaneamente.

La nascita prima del Centro Direzionale Saccone e poi della Fondazione Saccone sono state due tappe fondamentali per convincermi della indispensabilità del saper fare rete. Il modello che anni fa mi avevano propinato come unico di successo, ovvero l'autonomia del processo (produttivo), il "devi saper fare tutto e da solo così non hai bisogno di nessuno" improvvisamente era stato minato dalla necessità di condividere con gli altri, in un'ottica di dare e avere, imparare e mettere a disposizione, arricchendoti ed arricchendo. Ed in più, etica improvvisamente non era più, almeno per me, una bella parola da piazzare qua e là, ma un fattore condizionante, un plus importante.

Non nascondo che ancora oggi non mi riesce del tutto in maniera naturale, e che a volte il "ghe pensi mi" fa capolino e cerca di farsi spazio. Ma se quasi da subito ho capito e sfruttato i benefici del fare rete premiando quella curiosità di informazioni che adesso erano diventate improvvisamente e facilmente disponibili, solo in un secondo momento, per colpa del carattere e di una sorta di chiusura mentale, ho cominciato a sfruttare il lato positivo della rete, quella fatta di persone, quella sociale, e delle relazioni.

D'altronde siamo animali sociali, abituati a cacciare in branco, un branco che protegge i più deboli e che premia indistintamente tutti, anche quelli che corrono meno velocemente degli altri.

## POSTFAZIONE. MEDIS THE NET

*“Non voglio scrivere se non quando non ho più niente da pensare.  
Come chi divori il proprio ventre, l’aria del suo ventre, da dentro”.*  
(Antonin Artaud)

È il paradosso della contemporaneità: viviamo in una società interconnessa dove, però, alla crescita esponenziale delle opportunità di connessione e di trasmissione delle informazioni non corrisponde un analogo aumento delle opportunità di comunicazione, intesa come processo sociale di condivisione della conoscenza che implica pariteticità e reciprocità. Quella in cui viviamo è una società *interconnessa* e insieme *ipercomplessa*.

Per questo serve favorire un apprendimento individuale e collettivo che generi una nuova cura delle relazioni e dei beni comuni, all’interno di comunità capaci di generare apprendimento con il coinvolgimento di attori che vadano oltre i confini dei loro ruoli tradizionali e consolidati. In questi processi di ricomposizione le tecnologie possono avere un ruolo-chiave come abilitatori, come facilitatori delle connessioni, oltre che come sistemi di raccolta e condivisione delle conoscenze prodotte di volta in volta.

Ma bisogna stare attenti: si parla tanto di Rete ma forse siamo tutti caduti in un grande fraintendimento. Se è vero quello che diceva il grande Marshall McLuhan, ovvero che “il mezzo è il messaggio”, la Rete è un messaggio di condivisione, di cooperazione, di rete appunto. E invece pare che negli anni passati non siamo riusciti a comprendere il messaggio che noi stessi abbiamo generato: l’accesso alle piattaforme digitali è totalmente autoreferenziale ed individuale; abbiamo una tecnologia planetaria ed una direzione politica (che dovrebbe governarla) fatta di sovranismi, di muri e di recinti. Abbiamo totalmente frainteso il *messaggio* e ci siamo accaniti a vivere il *mezzo*, la Rete appunto, con un approccio broadcast, trasformandola nel “più grande contenitore di immondizia del Mondo” (Cit. Gianfranco Marziano), riducendola al solo ambiente di mercato nell’illusione di poter vendere più facilmente di tutto, con meno competenze e con meno capitali: aspirapolveri, corsi di marketing a buon mercato, i nostri corpi, i nostri pensieri...

La trasformazione che il contesto sociale, economico ed ambientale ci richiede a gran voce ha, a nostro avviso, una preconditione per vivere in una realtà ipercomplessa: la ricomposizione della frammentazione sociale che connota il presente. È superando questa disarticolazione, infatti, che può essere possibile ri-definire visioni di possibili futuri.

Questo è il cuore del *modello mediterraneo* di innovazione che ho studiato, elaborato e sperimentato nel programma di ricerca-azione Societing 4.0 (insieme all'Università Federico II che coinvolge, di volta in volta, tanti e diversi attori) che mi piace lanciare in chiusura di questa pubblicazione, come una traccia di visione per la Fondazione Saccone e per tutto il territorio.

Il modello mediterraneo prende ispirazione dalle caratteristiche storiche, geografiche e simboliche del Mediterraneo: uno scenario ricco sul piano storico e culturale che ha visto il passaggio, il conflitto e la combinazione di popoli, lingue e civiltà differenti. Lungo i confini storici delle sponde del Mediterraneo si poteva già parlare di rete e unità tra città e borghi. L'elemento unificante è la *"proiezione spaziale dei rapporti sociali"*, proprio così come accade oggi in tutto il mondo nella *società delle reti*.

Il Mediterraneo nella storia si è rivelato essere uno spazio difficile per l'uomo da dominare, così come lo è il nostro contemporaneo. In questo senso, oltre ad essere esempio di connettore tra realtà simili e differenti, è metafora di *complessità* che ci indica una via possibile all'incontro con l'"altro", attraverso occasioni di collaborazione e contaminazione. In fondo è ciò che oggi può consentirci il digitale, sistema che ha cambiato il senso della prossimità, contraendo le due categorie dello Spazio e del Tempo.

Possiamo dire che **il Mediterraneo è stato la prima forma di Internet**: un mezzo di comunicazione che fa incontrare e scontrare culture diverse, con un sistema valoriale che favorisce *l'accettazione tragica del conflitto* cioè l'elaborazione dei conflitti e delle differenze senza contemplare necessariamente un vincitore e un vinto. In questo senso può essere un riferimento importante oggi, nei tempi della network society, che ha ridotto la dimensione dello spazio all'interno dell'infosfera, il guscio che contiene la globalità delle informazioni prodotte volontariamente e/o involontariamente da uomini, robot, sensori, software. Nell'infosfera il mondo è uno spazio non troppo grande e non troppo piccolo; uno spazio dove istanze, culture e valori diversi devono imparare a convivere e sopravvivere proprio com'è stato nel/il Mediterraneo. Nel mentre pensiamo a giocare con nuove forme di digital marketing, con le start up o con la blockchain, siamo immersi nel mare burrascoso della rivoluzione digitale che coinvolge tutti, in maniera più radicale di quanto non riusciamo neanche ad immaginare. Nel mentre pensiamo stiamo qui a ragionare, la quantità di dati che produciamo raddoppia ogni anno: nel 2016 abbiamo generato tanti dati quanti nell'intera storia dell'umanità fino al 2015; ogni minuto si fanno centinaia di migliaia di ricerche su Google e di 'post' su Facebook, che contengono informazioni che rivelano cosa facciamo, dove lo facciamo, cosa proviamo e come pensiamo. Con l'IoT entro 10 anni avre-

---

mo 150 miliardi di sensori connessi in rete (si pensi solo ad Alexa, Google Home, etc...), 20 volte il numero di persone sulla Terra. Allora la quantità di dati raddoppierà ogni 12 ore. Tutto diventerà “intelligente”; presto avremo non solo smartphones, ma smartcars, smarthomes, smartfactories, smartcities... L'intelligenza artificiale sta facendo progressi mozzafiato, soprattutto attraverso l'automazione dell'analisi dei dati. L'AI non si programma più riga per riga, ma è ora capace di imparare e di automigliorarsi continuamente. Ci sono ormai algoritmi in grado di riconoscere la scrittura manuale e i pattern, descrivere il contenuto di fotografie e video, e di completare compiti che richiedono 'intelligenza' meglio degli uomini. Già oggi il 70% di tutte le transazioni finanziarie è effettuato da algoritmi, e il contenuto delle News è generato automaticamente. Fra il 2020 e il 2060 i supercomputer sorpasseranno le capacità umane in moltissime aree. Entro un decennio il lavoro “comune” sarà sostituito dalla tecnologia e oltre metà dei lavori attuali saranno scomparsi. È una rivoluzione paragonabile a quella avvenuta nel 1455 con l'invenzione della stampa. I bits faranno molto più di quanto i caratteri mobili di Gutenberg abbiano fatto in termini di spostamento degli equilibri del potere e di trasferimento della conoscenza dalle mani di pochi a comunità sempre più allargate.

Stiamo osservando come la combinazione tra il nostro modello sociale ed economico si combina con questa rivoluzione 4.0 producendo, sempre più rapidamente, soluzioni che hanno un effetto negativo sulla sicurezza, libertà e autonomia delle persone e delle comunità. E noi stiamo a guardare, anzi cerchiamo di emulare visioni di futuro elaborate lontane da noi.

Nel *modello mediterraneo* le tecnologie non sono per forza causa di alienazione ed allontanamento dalla tradizione, dalla ruralità, dall'artigianalità della produzione ma possono diventare il mezzo per immaginare insieme ai giovani, agli artigiani, alle piccole imprese, agli imprenditori sociali, alle start up, alla ricerca 4.0, alle comunità, alle istituzioni, ... un senso diverso della produzione, del lavoro, dell'ambiente e della società diventando, quindi, la chiave dello sviluppo sostenibile, a tutela della biodiversità, dell'ambiente e delle persone.

In questo senso l'innovazione tecnologica è immaginata come innovazione sociale. Significa piegare le tecnologie al benessere della società producendo un effetto positivo (e migliorativo) per le persone e le comunità. È un approccio di innovazione tecnologica e sociale votato ad un concetto olistico di sostenibilità insieme economica, sociale ed ambientale. Un concetto che mette in discussione i modelli estrattivi (delle risorse, dell'ambiente, dell'energia, delle comunità, dei dati...) e intende assumere un punto di vista pluralista per leggere ed affrontare la complessità del presente.

L'innovazione sociale deve puntare alla redistribuzione del valore piuttosto che all'estrazione, per una maggiore diffusione delle opportunità. In questo senso l'innovazione tecnologica o è innovazione sociale o non è. In questo senso, le tecnologie diventano strumenti che assumono un ruolo rilevante solo quando sanno parlare con i contesti nei quali devono essere applicate per poter favorire i processi di cambiamento, per abilitare le connessioni tra diversi attori e per facilitare le persone.

Nel modello Mediterraneo le persone tornano al centro ed è per questo che sono importanti *gli aspetti psicologici dell'innovazione* ovvero i modi in cui ognuno conosce e comprende il mondo e sé stessi all'interno di un contesto dove le relazioni sono mediate da tecnologie, piattaforme, dispositivi ed algoritmi. Per questo torna ad essere un valore la lentezza intesa come la capacità di vivere il presente in una dimensione sociale e comunitaria che sappia creare i presupposti di un sistema (sociale ed economico) ecologico, non costantemente concentrato sulla necessità di una crescita e di un'accumulazione continua ma orientato al benessere dei singoli e della collettività all'interno del loro ambiente di vita (anche naturale).

È se siamo stati "disturbati" nel recepire il messaggio di condivisione della Rete è fondamentale stare concentrati e capire che il messaggio che abbiamo generato con l'Intelligenza Artificiale è un messaggio di complessità. Una complessità alla quale possiamo trovare risposta paradossalmente proprio nei valori che hanno fatto grande il Mediterraneo.

Ed è per questo che la Fondazione Saccone, e noi tutti nelle nostre professioni, possiamo e dobbiamo avere un ruolo fondamentale nel supportare la formazione e la crescita ecosistemica dei processi di innovazione sociale e tecnologica, sostenendo una diffusa alfabetizzazione a vantaggio di una distribuzione condivisa dei *poteri* e delle *responsabilità* delle/nelle comunità, per evitare che *intelligenze artificiali* – cioè *intelligenze* che agiscono *in autonomia*, attraverso le macchine o attraverso dispositivi sociali-economici-tecnici-politici-militari-religiosi... – condizionino in modo negativo la vita dell'uomo.



## BIBLIOGRAFIA

---

### **BENVENUTI NELLA RETE** Alfonso Amendola

Amendola A., Castellano S., Troianiello N. 2018: *#likeforlike. Categorie, strumenti e consumi nella social media society*, Edizioni Rogas, Roma.

Bauman Z. 2007: *Consumo, dunque sono*, Edizioni Laterza, Roma-Bari [ed. or. 1970].

Benjamin, W. 1966: *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*, Einaudi, Torino [ed. or. 1936].

Boccia Artieri, G. 2012: *Stati di connessione*, FrancoAngeli, Milano.

Castells, M. 2004: *L'età dell'informazione: economia, società, cultura*, Bocconi, Milano [ed. or. 1996].

Codeluppi, V. 2015: *Mi metto in vetrina. Selfie, facebook, apple, Hello Kitty, Renzi e altre "vetrinizzazioni"*, Mimesis, Milano.

Gramsci, A. 1960: *La vita e la morte, in Sotto la Mole*, Einaudi, Torino.

Jenkins, H. 2007: *Cultura Convergente*, Apogeo, Milano [ed. or. 2006].

Sloterdijk, P. 2010: *Devi cambiare la tua vita. Sull'antropotecnica*, Raffaello Cortina, Milano [ed. or. 2009].

### **LO SVILUPPO DI RISORSE CULTURALMENTE INTELLIGENTI ATTRAVERSO IL 3CLAB NETWORK** Bice Della Piana

Cameron, K. S., e Caza, A. (2004), "Contributions to the discipline of positive organizational scholarship", *The American Behavioral Scientist*, 47(6): 731-73.

Gertsen M. C. (1990), "Intercultural competence and expatriates", *International Journal of Human Resources Management*, 11(3): 341-362.

Lave J. e Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, Harper, New York.

Musteen M., Ahsan M., e Park T. (2017), "SMEs, Intellectual Capital, and Offshoring of Service Activities: An Empirical Investigation", *Management International Review*, 57(4): 603-630.

Khanna, T. (2014), "Contextual Intelligence", *Harvard Business Review*, 92(9): 58-68.

### **IMMERSI NELLA RETE**

Francesco Orciuoli - Domenico Parente - Angela Peduto

[1] P. Milgram, H. Takemura, A. Utsumi, and F. Kishino, "Augmented reality: A class of displays on the reality-virtuality continuum", *Proc. SPIE*, vol. 2351, pp. 282-293, Dec. 1995.

[2] R. T. Azuma, "A survey of augmented reality", *Presence, Teleoper. Virtual Environ.*, vol. 6, no. 4, pp. 355-385, 1997.

[3] M. Billinghurst, A. Clark, and G. Lee, "A survey of augmented reality", *Found. Trends Hum.-Comput. Interact.*, vol. 8, nos. 2-3, pp. 272-273, 2015.

- 
- [4] Y.-G. Kim and W.-J. Kim, “Implementation of augmented reality system for smartphone advertisements”, *Int. J. Multimedia Ubiquitous Eng.*, vol. 9, no. 2, pp. 385–392, 2014.
- [5] Z. Shi, H. Wang, W. Wei, X. Zheng, M. Zhao, and J. Zhao, “A novel individual location recommendation system based on mobile augmented reality”, in *Proc. IEEE Int. Conf. Identificat., Inf., Knowl. Internet Things (IIKI)*, Oct. 2015, pp. 215–218.
- [6] B. Perry, “Gamifying French language learning: A case study examining a quest-based, augmented reality mobile learning-tool”, *Procedia-Social Behav. Sci.*, vol. 174, pp. 2308–2315, Feb. 2015.
- [7] N. Gavishet al., “Evaluating virtual reality and augmented reality training for industrial maintenance and assembly tasks”, *Interact. Learn. Environ.*, vol. 23, no. 6, pp. 778–798, 2015.
- [8] D. Eigen and R. Fergus, “Predicting depth, surface normals and semantic labels with a common multi-scale convolutional architecture”, in *Proc. IEEE Int. Conf. Comput. Vis. (ICCV)*, Dec. 2015, pp. 2650–2658.
- [9] (Sep. 2016). Pokémon GO Report. Accessed: Mar. 5, 2018. [Online]. Available: <https://pokemongolive.com/en/post/headsup>
- [10] (Jan. 2017). Augmented/Virtual Reality Report 2017. Accessed: Feb. 17, 2018. [Online]. Available: <https://www.digi-capital.com/reports>
- [11] (Mar. 2017). Cisco Visual Networking Index (VNI): Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2016–2021 White Paper. Accessed: Dec. 19, 2017. [Online]. Available: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html>
- [12] Xiuquan Qiao; Pei Ren; Schahram Dustdar; Ling Liu; Huadong Ma; Junliang Chen
- Web AR: A Promising Future for Mobile Augmented Reality - State of the Art, Challenges, and Insights

## GLI AUTORI

---

**Maria Rita Acciardi** Laureata in Architettura e in Conservazione dei Beni Culturali, con una significativa esperienza nel settore della pianificazione territoriale, della progettazione urbanistica e delle politiche ambientali e comunitarie. È attualmente Consigliere Federale della Federazione Italiana Gioco Calcio e Presidente del Premio Internazionale Colonie Magna Grecia.

**Alfonso Amendola** è professore associato di Sociologia dei processi culturali e Internet Studies presso l'Università degli Studi di Salerno dove è Delegato del Rettore alla "Radio d'Ateneo". È Condirettore del Centro Studi "Media Culture Società". Il suo percorso di ricerca si muove su un crinale tra le forme d'avanguardia, consumi di massa e innovazione digitale (temi su cui ha pubblicato numerosi libri e saggi scientifici). È editorialista del quotidiano "Il Mattino" e collaboratore del mensile "CostoZero".

**Alfonso Annunziata** Digital Strategist e formatore, per le imprese, sui temi del digital marketing. Dal 2015 organizza Ecommerce HUB, uno dei principali eventi in Italia dedicati al commercio elettronico e all'innovazione digitale.

**Gabriele Bojano** Giornalista professionista scrive per il Corriere del Mezzogiorno, l'inserto campano del Corriere della Sera, dove attualmente è vicecapo servizio e si occupa degli inserti speciali monotematici del lunedì e dei collaterali.

**Francesca Cocco** Esperta di marketing e innovazione tecnologica, è responsabile delle attività di consulenza su Ricerca & Sviluppo della società Knowledge for Business e direttore del China Italy Business Innovation Center, struttura di supporto al trasferimento tecnologico tra aziende italiane e cinesi gestita in collaborazione con l'Hi-Tech International Business Incubator di Pechino.

**Francesco Colace** Dottore di Ricerca in Ingegneria dell'Informazione, è Professore Associato presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università degli Studi di Salerno. Dal 2014 è Componente del Consiglio Direttivo del Centro ICT per i Beni Culturali dell'Ateneo salernitano.

**Gianmarco Covone** Esperto in Open Innovation e Digital Transformation ha ideato e gestito progetti d'innovazione sul territorio nazionale contribuendo alla creazione di hub d'innovazione. Nel 2018 entra a far parte del Gruppo Banca Sella come Innovation Manager in Sellalab, la piattaforma di Open Innovation del Gruppo Sella.

**Antonluca Cuoco** Si occupa di marketing e comunicazione nel mondo dell'elettronica di consumo tra Italia e Spagna. Pensa che il declino del nostro paese si

---

arresterà solo se cominceremo finalmente a premiare merito, concorrenza e stato di diritto, al di là di inutili, quando non dannose, ideologie.

**Geppino D'Amico** Giornalista e scrittore, con circa 10 pubblicazioni e collaborazioni con diverse testate giornalistiche campane. È Socio Onorario della BCC Monte Pruno di Fisciano, Roscigno e Laurino e del “Circolo Sociale Carlo Alberto 1886” di Padula.

**Marco Del Grosso** Consulente agronomo abilitato alla Consulenza in materia di uso sostenibile dei prodotti fitosanitari dal 2014. Dal 2017 ricopre la carica di Vice Presidente dell'Ordine dei Dottori Agronomi e dei Dottori Forestali della Provincia di Salerno. È Presidente dell'Associazione Nazionale Tecnici Specialisti in Agricoltura e Consigliere Nazionale della Società di Ortoflorofrutticoltura.

**Bice Della Piana** Dottore di ricerca in Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche, è Responsabile Scientifico del Laboratorio di Ricerca “Cross Cultural Competence Learning & Education 3CLab”, attivo presso il Dipartimento di Scienze Aziendali – Management & Innovation Systems (DISA-MIS) di UNISA.

**Isabella Fusillo** Esperta di marketing delle professioni di Gruppo Stratego, fra le prime professioniste ad occuparsi di marketing per gli studi legali in Italia. Autrice di numerosi articoli sul tema pubblicati da Il Sole 24 Ore, Economy, Diritto24, Legalcommunity, 4cLegal, ed è fra gli autori del volume “Sviluppare il business dello Studio professionale”. È docente del Master in Legal Marketing della Business School de il Sole 24 Ore.

**Alex Giordano** È docente di Marketing e Trasformazione Digitale 4.0 presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università Federico II di Napoli, capofila del Competence Center del Piano Nazionale Impresa 4.0 MediTech, per la quale è responsabile scientifico del progetto Societing4.0, un programma di ricerca/azione che punta a sviluppare un modello di innovazione ‘mediterraneo’.

**Salvatore Giordano** Consulente aziendale, in ambito contabile, fiscale e tributario, e Revisore contabile. Dal 2010 ricopre il ruolo di relatore nell'ambito del corso annuale di contabilità avanzato organizzato da Wolters Kluwer Italia srl. Dal 2016 è Presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Salerno.

**Edoardo Gisolfi** Esperto in Innovazione, Trasferimento Tecnologico e Formazione è socio e membro del board della Stratego Comunicazione srl, componente e coordinatore del CTS della Fondazione Saccone. Dal 2016 al 2020 ha ricoperto il

---

ruolo di Presidente del Gruppo Servizi Innovativi e Tecnologici di Confindustria Salerno e Coordinatore del Premio “Best Practices per l’Innovazione” e dal 2018 è componente del Comitato di Presidenza Nazionale del CNCT di Confindustria.

**Carlo Mancuso** CEO di I.T. Svil srl società privata nel campo dei servizi tecnologici, consulenza e formazione, e Amministratore Unico della Alexia Solutions srl, con sede a Salerno e a Tirana (Albania). Dal 2005 ricopre la carica di Presidente della Casa Farm società di cooperativa di costruzioni, Presidente della cooperativa soc. InnovaSmart e Vice Presidente della Fondazione “Smartchoice Academy Forward”, fondazione attiva nel campo della formazione in accordo con soggetti pubblici e privati in Albania.

**Flavio Notari** Of Counsel nello studio Orrick Herrington & Sutcliffe, membro del Technology Company Group. È docente a contratto in Financial Accounting presso l’università americana John Cabot University, Co-Fondatore di BAIA Italia – Business Association Italy America e membro del gruppo di lavoro sulle startup innovative di AIAF – Associazione Italiana degli Analisti e Consulenti Finanziari.

**Francesco Orciuoli** Professore Associato in Informatica presso l’Università di Salerno. È membro della IEEE Computational Intelligence Society e della IEEE Systems, Man, and Cybernetics Society. Collabora con il prof. D. G. Sampson della Curtin University (Perth, Australia) su attività di ricerche focalizzate sul Technology Enhanced Learning.

**Domenico Parente** Professore ordinario di Informatica dal 2005, attualmente Direttore del dipartimento di Scienze Aziendali – Management & Innovation Systems (DISA - MIS), Università degli Studi di Salerno. È stato co-fondatore del Symposium Internazionale on Games, Automata, Logics and Formal Verification, GandALF ed è responsabile dell’omonimo laboratorio.

**Angela Peduto** Assegnista di Ricerca in Informatica del Dipartimento di Scienze Aziendali Management & Innovation System dell’Università degli Studi di Salerno. È referente femminile in Campania di RosaDigitale, movimento per le pari opportunità di genere nel campo del digitale che ha lo scopo di diffondere l’uso consapevole delle tecnologie. È stata uno dei soci fondatori del Coderdojo Salerno, associazione per l’insegnamento dei principi di pensiero computazionale ai ragazzi.

**Gianni Potti** Imprenditore della comunicazione e del digitale. È Presidente CNCT (Comitato Nazionale Coordinamento Territoriale) Confindustria Servizi Innovativi e tecnologici. È Presidente di Fondazione Comunica; Co- founder di

---

Talent Garden Padova; Consigliere di Reteimpresa e Partner di Digital Magics Triveneto.

**Carmela Santarcangelo** Dirigente Scolastico dal 2008 e di componente dei nuclei di valutazione dei dirigenti della Regione Campania. Formatore e relatore in diversi convegni ha realizzato dei moduli didattici finalizzati all'acquisizione di competenze spendibili nel mondo del lavoro, raccolti in una pubblicazione edita dal MIUR.

**Giorgio Scala** Presidente della Fondazione Saccone e General Manager del Centro Direzionale Saccone, realtà immobiliare presente a Montecorvino Pugliano (Salerno), tra le prime strutture sul territorio ad applicare l'innovativa formula di compravendita immobiliare "Rent To Buy".

**Maria Rosaria Scherillo** CEO e Founder della CLE Srl, PMI Innovativa, attiva nella realizzazione di prodotti informatici all'avanguardia (in particolare nell'ambito dei servizi socio sanitari), dell'alta formazione e del supporto tecnico specialistico in materia di Public e-Procurement. È Vicepresidente di CSIT – Confindustria e membro del Club Imprese per la Cultura e per la responsabilità sociale, Vicepresidente di AICA Puglia.

**Milly Tucci** è Business Advisor in aziende prestigiose per analisi dati e pubbliche relazioni, Senior Advisor da 20 anni in governi nazionali e locali, Facilitatore Advisor manageriale e Facilitatrice Università e ricerca sui temi smart city, digital transformation, startup e innovazione.

**Antonio Vitolo** CEO e Founder di Stratego Comunicazione Srl. Ha collaborato con la Cattedra di Comunicazione e Marketing della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Palermo e con la Cattedra di Marketing del Sistema Territorio della Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Salerno. È Vicepresidente e cofondatore del Polo delle Professioni – Salerno. È direttore responsabile di Paperless e collabora alla rubrica sul marketing delle professioni di Economy Mag. È l'ideatore della Borsa Mediterranea della Formazione e del Lavoro.

**Pierfilippo Zanette** Direttore Generale Fondazione Saccone e membro unico della Divisione Ingegneria dell'azienda battipagliese Energy Link SpA, azienda fornitrice di Enel e Terna nella realizzazione e manutenzione di Linee Elettriche in Alta tensione. Ha contribuito alla fase progettuale e costruttiva del Centro Direzionale Saccone.

*Volume realizzato grazie al contributo di*



Finito di stampare nel mese di ottobre 2020  
da **Grafica Metelliana** per **Stratego Edizioni**  
in Mercato San Severino (SA)



FONDAZIONE  
SACCONE

**Fondazione Saccone**

Via Giuseppe Ungaretti, 43 | 84090 Montecorvino Pugliano (Sa)

T. 089 9340519 | [info@fondazionesaccone.it](mailto:info@fondazionesaccone.it)

numero verde **800 86 46 38**

[fondazionesaccone.it](http://fondazionesaccone.it)