

Politecnico di Milano

Facoltà del Design

Corso di Laurea Magistrale in Disegno Industriale

orientamento Servizi

PoliBrain

SERVIZIO PER UNA DIDATTICA 2.0 CHE FAVORISCA L'OPEN INNOVATION

Relatore: Venanzio Arquilla

Studente: Ruggero Motta 719876

A.A. 2009/2010

Al coraggio di chi sogna
alla tenacia di chi persevera
alla saggezza di chi unisce le forze

CAP 1 _ LA CREATIVITÀ	14
1 _ INTRODUZIONE	16
1.1 Il settore creativo	16
1.2 La rivoluzione creativa	17
2_ CONTESTO	19
2.1 Professioni creative tradizionali	19
2.2 I creativi e lo sviluppo	20
2.3 Come attirare e generare la creatività	22
2.4 Quartieri creativi versus gentrificazione	24
3_ L'ITALIA E MILANO	27
3.1 Il sistema creativo Italiano	27
3.2 Roma più creativa di Milano?	29
3.3 Il sistema creativo di Milano	32
4_ TENDENZE IN ATTO	37
CAP 2 _ IL DESIGN	45
1.1 Cos'è il Design?	46
1.2 Design e creatività	47
1.3 Le trasformazioni	49
1.4 Il Design Thinking	52
CAP 3 _ IL CROWDSOURCING NON È OPEN INNOVATION	56
1.1 Il Crowdsourcing	57
1.2 L'innovazione democratica	58
1.3 Criticità etiche ed insostenibilità del modello attuale	63

CAP 4 _ GLI INCUBATORI D’IMPRESA	72
1.1 Mappa del processo d’incubazione.....	73
1.2 Il processo d’incubazione aziendale.....	75
1.3 L’incubatore.....	75
1.4 I soggetti promotori del processo d’incubazione.....	78
1.5 I modelli d’incubatore.....	85
1.6 Attività dell’incubatore.....	89
1.7 Attori complementari e networks.....	93
1.8 Capitale finanziario ed infrastrutture fisiche.....	96
CAP 5 _ LO SCENARIO IMPRENDITORIALE.....	98
1.1 Le PMI in Italia.....	99
1.2 I distretti industriali e le trasformazioni.....	100
1.3 Perché investire ancora nei distretti.....	104
1.4 Conclusioni.....	107
CAP 6 _ CASI STUDIO.....	111
1 _ CROWDSOURCING.....	112
1.1 Crowdspring.com.....	112
1.2 Innocentive.com.....	113
1.3 Uneetee.com.....	114
1.4 Ushahidi.com.....	115
2_ INCUBATORI TRADIZIONALI	116
2.1 Milano Crea Impresa.....	116
2.2 Acceleratore del Politecnico di Milano.....	117
2.3 BIC La fucina.....	118
3_ INCUBATORI WEB BASED.....	119

3.1 Techstars.org	119
3.2 H-farmventures.com	120
4_ COWORKING	121
4.1 The Hub Milan	121
4.2 Density design	122
5_ SOCIAL NETWORKED.....	123
5.1 Designhub.it	123
5.2 Kublai.net	124
5.3 Startup.supercoolschool.com.....	124
5.4 Openideo.com	125
6_ E-STORE	127
6.1 Etsy.com	127
7_ VENTURE CAPITAL BASED.....	128
7.1 Workingcapital	128
7.2 Kickstarter.com	129
7.3 Growvc.com	130
8_ WORKSHOP	131
8.1 Launch48.com	131
8.2 Thestartupbus.com	132
8.3 Startup Weekend	132
9_ CAMP	134
9.1 Seedrocket Camp	134
9.2 Progetto Start	135
10_ OSSERVAZIONI	136
11_ CONCLUSIONI	144

CAP 7_ IL CONCEPT	147
1_ LO SCENARIO.....	148
1.1 La società della conoscenza	148
1.2 La società del network	149
1.3 La società della creatività	150
1.4 La tecnologia	151
1.5 L'università	153
1.6 Sostegno alla idee	155
2_ GLI OBIETTIVI	157
3_ LA SERVICE IDEA	158
3.1 Livello didattico.....	158
3.2 Livello open	159
CAP 8_ IL PROGETTO	162
1_ INTRODUZIONE	163
1.1 Il nome	163
1.2 Il logo	163
1.3 Il claim	164
1.4 La piattaforma	164
1.5 I due livelli	165
1.6 Gli utenti	167
1.7 Le pagine di progetto	167
3_ LIVELLO DIDATTICO - SUPPORTO ALLA DIDATTICA	170
2.1 L'implementazione nelle tre Facoltà	170
2.2 L'interfaccia	171
2.3 Il profilo dello studente	173
2.4 Il profilo docente	176
2.5 La pagina del corso didattico	178
2.6 L'area di progetto del team didattico	185

2.7 La pubblicazione sul livello open	190
3_ LIVELLO OPEN - SUPPORTO ALLA CREATIVITÀ	191
3.1 La homepage	191
3.2 La pagina di progetto didattico	193
3.3 La pagina di progetto open	196
3.4 Profilo studente, ex-studente e docente	201
3.5 L'area di progetto del team open	202
3.6 Profilo azienda	203
3.7 Il tag system	204
3.8 Il blog	209
3.9 Le FAQ	213
4_ I FINANZIAMENTI	214
5_ LE MAPPE	215
6_ CONCLUSIONI	221
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	223

Indice delle figure

Fig.1 _ Logo e claim del servizio	163
Fig.2 _ Schema dell'interfaccia web	171
Fig. 3 _ Esempio di Pagina di Profilo studente	173
Fig. 4 _ Esempio di Pagina di Profilo docente	176
Fig. 5 _ Esempio di Pagina del Corso didattico visualizzata senza aver effettuato il Login	178
Fig. 6 _ Esempio di Pagina del Corso didattico visualizzata dopo aver effettuato il Login	179
Fig. 7 _ Esempio della scheda Filebox all'interno della Pagina del Corso didattico	181
Fig. 8 _ Esempio della scheda Discussions all'interno della Pagina del Corso didattico	182
Fig. 9 _ Esempio della scheda Bookmarks all'interno della Pagina del Corso didattico	183
Fig. 10 _ Esempio della scheda Discussions dell'area di progetto riservata al team	185
Fig. 11 _ Esempio della scheda Filebox dell'area di progetto riservata al team	186
Fig. 12 _ Esempio della scheda Bookmarks dell'area di progetto riservata al team	187
Fig. 13 _ Esempio della scheda Tools dell'area di progetto riservata al team	188
Fig. 14 _ Esempio di Homepage della piattaforma	191
Fig. 15 _ Esempio di Pagina di Progetto didattico	193
Fig. 16 _ Esempio di scheda commenti della Pagina di Progetto didattico	194
Fig. 17 _ Esempio di Pagina di Progetto open	196
Fig. 18 _ Esempio di scheda News della Pagina di Progetto open	197
Fig. 19 _ Esempio di scheda Contributi della Pagina di Progetto open	198
Fig. 20 _ Esempio di scheda Supporto della Pagina di Progetto open	199
Fig. 21 _ Esempio di Pagina di Profilo ex studente	201
Fig. 22 _ Esempio di Pagina di Profilo azienda	203
Fig. 23 _ Esempio di ricerca progetti tramite il Tag System	205
Fig. 24 _ Esempio di ricerca studenti tramite il Tag System	206
Fig. 25 _ Esempio di docenti studenti tramite il Tag System.....	207
Fig. 26 _ Esempio di ricerca azienda tramite il Tag System	208
Fig. 27 _ Esempio di Pagina principale del Blog	209
Fig. 28 _ Esempio di post della sezione "How to" del Blog	210
Fig. 29 _ Esempio di post della sezione "News" del Blog	211
Fig. 30 _ Esempio di accesso alle FAQ	213

Indice delle tabelle

Tab. 1 _ Dati degli iscritti al sito Lavoricreativi.it	30
Tab. 2 _ Dati degli iscritti al sito Coroflot.com	30
Tab. 3 _ Dati delle offerte di lavoro sul sito lavoricreativi.it	31
Tab. 4 _ Dati relativi ai profili registrati al sito per settore	33
Tab. 5 _ Dati relativi alle offerte di lavoro postate sul sito e divise per settore	33
Tab. 6 _ Dati relativi al primo bacino d'utenza della ricerca AASTER	34
Tab. 7 _ Dati relativi al secondo bacino d'utenza della ricerca AASTER	34
Tab. 8 _ valori medi dedotti dai dati precedenti	35

Indice dei grafici

Graf. 1 _ Heatmap delle 28 città più creative italiane	28
Graf.2 _ Rielaborazione dello schema di Tim Brown sul Design Thinking	53
Graf. 3 _ Mappa del processo d'incubazione	74
Graf. 4 _ Mappa degli attori nel processo d'incubazione.....	75
Graf. 5 _ Percentuali degli incubatori attivi nei vari settori industriali	82
Graf. 6 _ I due modelli d'incubazione proposti da Aburrà, Graandi e grimaldi	85
Graf. 7 _ I diversi profili degli incubatori	88
Graf. 8 _ percentuali di incubatori che fornisce i differenti servizi	92
Graf. 9 _ Il networked incubator.....	94
Graf. 10 _ Cronologia del volume di capitali raccolti dai venture capitalist italiani	95
Graf. 11 _ Percentuale delle diverse tipologie d'impresa e la relativa quota occupazionale	99
Graf. 12 _ I due modelli d'impresa e le loro strategie.....	101
Graf. 13 _ Variazione del fatturato in relazione alle strategie intraprese.....	102
Graf. 14 _ Mappa dei meta distretti Lombardi	106
Graf. 15 _ Situazione degli investimenti in ricerca a livello nazionale e globale	109
Graf. 16 _ grafico stack area delle fasi e delle risorse progettuali	139
Graf. 17 _ infografica dei casi studio relazionati al modello di progettazione	140
Graf.18 _ Mappa dell'offerta del servizio	
Graf.19 _ Tipologie di pagine	

Indice degli allegati

All. 1 _ Mappa generale degli interessi	216
All. 2 _ Mappa degli stakeholders.....	217
All. 3 _ Blue print del livello didattico	218
All. 4 _ Blue print del livello open	219
All. 5 _ Mappa delle interazioni e degli strumenti relativi ai progetti presenti nel livello open	220

Abstract

Il progetto si propone di facilitare l'inserimento dell'università all'interno del nuovo contesto tecnologico e sociale caratterizzato dall'open innovation, dagli strumenti collaborativi online e dalle dinamiche sociali attivate dal social networking.

Il servizio si concretizza in una piattaforma web che è il principale touch point con cui l'utente entra in relazione e che è gestita da personale interno all'ateneo.

Le funzioni principali svolte da PoliBrain sono tre, concatenate tra loro.

Innanzitutto rendere più efficienti le interazioni tra studenti e docenti durante lo svolgimento della didattica, tenendo traccia della conoscenza prodotta all'interno dei corsi.

In secondo luogo eliminare le barriere fisiche e culturali tra i corsi di laurea e le facoltà, fornendo a tutti gli studenti dell'ateneo uno strumento di connessione improntato alla collaborazione ed alla progettazione che aiuti la diffusione della cultura imprenditoriale.

Infine comunicare globalmente verso l'esterno e rendere accessibile la creatività e la progettualità generata all'interno del Politecnico.

La piattaforma è quindi perfettamente integrata nella didattica d'ateneo ma prevede anche la partecipazione di utenti esterni. La sua struttura è un ibrido tra un social network, una web community collaborativa ed un ambiente virtuale di progettazione.

Dal social network prende i profili utenti personalizzabili e la profonda interconnessione fra tutte le pagine che assicura facilità di navigazione ed esplorazione, dalle web community prende la propensione alla pro-attività ed allo spirito di collaborazione open, dagli ambienti di progettazione prende gli strumenti di supporto alla progettazione.

Il servizio si inserisce all'interno della complessa rete di relazioni tra l'ateneo ed il mondo esterno imprenditoriale ed istituzionale ma invece di sovrapporsi agli organismi interni già presenti è finalizzato alla creazione di una rete di relazioni, di circoli virtuosi e di un canale di comunicazione con l'esterno che abbia negli studenti stessi l'elemento attivatore e che limiti l'attività istituzionale del Politecnico alla sola gestione e manutenzione.

Capitolo 1

LA CREATIVITA'

Il seguente capitolo è stato scritto nell'ambito della ricerca sulle nuove professioni creative svolta durante il tirocinio presso Milano Metropoli Agenzia di Sviluppo.

Parte del contenuto di questo capitolo è stato incluso e pubblicato nella suddetta ricerca commissionata e finanziata dalla Regione Lombardia nel biennio 2009-2010.

CREATIVITY

“...dobbiamo prendere atto di un dato fondamentale: ogni essere umano è creativo. Non possiamo più sperare di cavarcela sfruttando l'energia creativa del 30-40 per cento della nostra forza lavoro, senza intaccare il restante 70. al contrario, dobbiamo cercare di costruire una vera e propria società creativa, istituendo meccanismi e politiche che sciolgano le profonde tensioni generate dall'economia creativa. L'evoluzione da una semplice produzione economica creativa a una struttura sociale creativa è l'unica strada percorribile.”

- R. Florida -

1 _ INTRODUZIONE

1.1 *Il settore creativo*

In tempi recenti l'idea stessa di creatività è stata al centro di numerose discussioni, che si parli di economia, etica, diritto, urbanistica o politica, questo concetto esercita ormai un'influenza così forte e così globale da essere considerato imprescindibile per il corretto sviluppo della società. A conferma di ciò si consideri l'istituzione del 2009 ad "anno della creatività e innovazione" da parte dell'Unione europea o il dibattito internazionale che si è creato intorno alle tesi sulla "classe creativa" di Richard Florida.

In effetti è un dato incontestabile che il settore creativo mondiale sia cresciuto in modo esponenziale negli ultimi dieci anni, sia per numero di lavoratori che per fatturato.

I dati più aggiornati sulla situazione italiana sono forniti dal "Libro bianco sulla creatività" di W. Santagata che fissa la percentuale dei professionisti creativi attorno al 5,72 del totale e la relativa produzione di valore al 4,46 per cento del PIL.

In realtà la stessa definizione di creatività e di professioni creative costituisce un dibattito in corso, infatti mentre la ricerca di Santagata si riferisce al settore creativo tradizionale (design & moda, ICT, arte, musica, cinema, patrimonio culturale e cucina), la ricerca effettuata da Florida e Tinagli sul territorio Italiano considera professioni creative tutte quelle che implicano dei processi mentali ed intellettuali non ripetitivi e più precisamente si riferisce alle due categorie elaborate da Levy e Murnane, quella della *riflessione pratica* e quella della *comunicazione complessa*.

La prima include le professioni che richiedono esperienza di problem solving mentre la seconda tratta i lavori che prevedono un'interazione faccia a faccia.

E' chiaro che in un'ottica del genere il settore creativo risulta essere notevolmente più grande, arrivando ad occupare il 21 per cento della forza lavoro italiana (dati ISTAT 2001). Ma al di là di queste differenze d'impostazione, ciò che salta all'occhio è la crescita dei numeri di questo settore: i dati citati da Tinagli riguardanti il 1991 parlano infatti di un misero 9% percento di addetti all'area creativa evidenziando un brusco calo nelle professioni quali impiegati (-18%) ed operai specializzati (-35%).

Certo i dati presentati da quest'ultima ricerca non sono molto recenti, ma evidenziano un trend così forte da rendere comunque attuali le conclusioni alle quali la ricercatrice è

arrivata; per un'ulteriore conferma dovremo aspettare i relativi dati ISTAT che saranno pubblicati a fine anno.

Tutto ciò evidenzia che, anche se più lentamente rispetto agli altri paesi industrializzati, la creatività si sta imponendo come il nuovo motore economico dell'Italia.

Riguardo alla difficoltà di definizione del settore creativo e alle differenti versioni che ne sono state date, se ne può ricavare un'importante conclusione: il fattore creativo sta diventando un fattore trasversale.

Non importa che lavoro tu faccia, se si tratta di un lavoro d'intelletto devi anche essere creativo, solo così migliorerai le tue prestazioni e sarai in grado di innovare. In altre parole al giorno d'oggi, ad un qualunque colloquio di lavoro, affermare di non essere una persona creativa può essere estremamente penalizzante.

Il concetto stesso di Innovazione è legato alla creatività, se guardiamo alla storia dell'uomo noteremo che ogni invenzione, sia tecnologica che sociale, è stata creata unicamente grazie all'ingegno umano, ovvero alla capacità dell'uomo di generare nuove idee.

Nell'ultimo decennio, dato l'aumento sia del numero che della rilevanza delle professioni che sfruttano l'intelletto umano, questo fatto ha assunto un'importanza ancor più vitale: si può dire che sia in atto una vera "rivoluzione creativa".

1.2 La rivoluzione creativa

Al pari delle rivoluzioni industriali del 1800, questa rivoluzione creativa comporterà progresso e mobilità sociale, ma anche grandi problemi di adattamento per chi non saprà o non vorrà accettare il nuovo paradigma. Nuove professioni stanno nascendo, nuove competenze sono richieste e nuovi strumenti vengono usati, per questo motivo è necessario uno sforzo anche da parte degli organismi di formazione (istituti, università,...) affinché trasmettano agli studenti una mentalità ed un set di conoscenze che gli permettano di inserirsi efficacemente nel nuovo panorama socio-economico.

Alcuni rinomati sociologi o antropologi preferiscono parlare di rivoluzione tecnologica o più recentemente di rivoluzione digitale, ponendo l'accento sull'evoluzione della tecnologia piuttosto che sul cambiamento degli stili di vita delle persone.

In *Wikinomics* D. Tapscott con il collega A. Williams, mediano queste due visioni soffermandosi sul "paradigma collaborativo" che se da una parte costituisce un mutamento

del comportamento umano, dall'altro rimane saldamente legato allo sviluppo delle tecnologie 2.0 e delle piattaforme web.

Si affronta qui un paradosso, simile a quello dell'uovo e la gallina, per cui l'introduzione delle nuove tecnologie genera i cambiamenti degli stili di vita che d'altro canto sono la premessa irrinunciabile alla creazione ed allo sviluppo di nuove idee.

Legittimata così la dualità di approccio alla questione possiamo guardare più nello specifico: la tecnologia considerata motore dei cambiamenti sociali degli ultimi dieci anni è il World Wide Web ovvero Internet, una tecnologia inventata per scopi militari nell'ambito della guerra fredda alla fine degli anni '60 e che ha avuto larga diffusione con l'inizio degli anni '90, ovvero una ventina di anni fa. Le possibilità di scambio d'informazioni che il Web dava ai suoi utenti, favorì la nascita del movimento Open Source che sosteneva, tra le altre cose, l'importanza dei processi collaborativi e l'efficacia della condivisione dell'informazione. La diffusione di questi valori, dapprima all'interno delle grandi aziende (IBM, HP,...) e successivamente tra il grande pubblico, ha portato alla creazione delle piattaforme 2.0 e dei social network.

Quest'ultimo balzo tecnologico ha accelerato ulteriormente lo spostamento globale verso la logica collaborativa ed ha dato la possibilità alle idee di circolare in modo libero ad una velocità impressionante.

Sulla rete si può ormai trovare qualunque tipo d'informazione e conoscenza, si possono ricevere consigli e contributi per una propria idea o addirittura incontrare collaboratori per realizzarla e come scrive Tapscott, una buona idea messa su internet può godere di diverse vite a seconda di chi la interpreta.

Si pensi al principio "User generated content" che a seconda del tipo di contenuto si è incarnato in Youtube (video), Flickr (foto), Delicious (segnalibri), Soundcloud (musica),...

E a come queste piattaforme abbiano dato la possibilità a milioni di utenti di esprimere la propria creatività e di condividerla con il mondo.

Il Web 2.0 è in sostanza un amplificatore dell'intelletto umano che ha dato sfogo all'energia creativa accumulata dalla società negli ultimi anni.

2 _ CONTESTO

2.1 *Professioni creative tradizionali*

Accertato che la creatività sta contaminando tutte le tipologie di lavoro intellettuale e che in generale coinvolge sempre più persone a livello globale, possiamo ora prendere in considerazione il settore creativo nella sua accezione più stretta.

Basandoci sulla letteratura internazionale che ha trattato questo argomento, possiamo arrivare a definire i tradizionali campi professionali “creativi”:

- moda
- arte
- design (product)
- fotografia
- comunicazione
- eventi
- editoria
- industria audiovisiva
- software e ICT
- architettura

Questo macro settore è grossomodo lo stesso a cui ha fatto riferimento Santagata durante la stesura del “Libro bianco sulla creatività” e Bonomi nella ricerca “Le tribù creative nella città infinita”. Inoltre queste categorie vengono proposte, a volte con delle varianti, sui siti web dedicati alle offerte di lavoro creativo ed alla raccolta di portfolio digitali, tra questi troviamo lavoricreativi.com e coroflot.com.

Non è chiaro il criterio con il quale si sia creato questo cluster di professioni creative: a ben vedere anche un ricercatore chimico, un falegname o per fare un esempio concreto il team di progettisti che ha inventato il multijet, necessita di alti livelli di inventiva e di ingegno nello svolgimento della propria professione. Dunque perché non comprenderli nella lista delle professioni creative? La mia personale risposta si basa sui due differenti tipi di creatività che questi lavori sfruttano.

Quella che chiameremo *creatività scientifica*, è finalizzata a migliorare e rendere più efficiente un contesto o un oggetto già esistente, spesso porta ad un'innovazione di tipo incrementale ed è basata su processi, tecniche e strumenti ben definiti, spesso appartenenti esclusivamente al campo specifico nel quale si sta operando.

Ad esempio un qualsiasi ricercatore scientifico segue delle metodologie di ricerca ben strutturate e di provata efficacia che gli permettono di far progredire in modo continuo la ricerca. Allo stesso modo un ingegnere che sviluppa un nuovo brevetto, lo fa applicando le regole scientifiche che ha studiato.

Spesso però, per raggiungere risultati soddisfacenti di innovazione, è necessaria quella che viene solitamente chiamata "un'intuizione", che altro non è se non un salto, uno scatto improvviso all'interno del processo, il raggiungimento di un nuovo punto di vista.

Questo guizzo mentale è ottenibile tramite l'uso di un altro tipo di creatività: quella *trasversale*, che un ingegnere tende a utilizzare in modo limitato.

La *creatività trasversale* è finalizzata a creare nuovi contesti, spesso porta ad un'innovazione radicale, è basata su un processo di contaminazione ed interdisciplinarietà, non richiede necessariamente una conoscenza perfetta del campo di applicazione ed è sperimentale.

In effetti le cosiddette professioni creative (quelle dei settori sopra riportati), sono tutte maggiormente soggette a questo tipo di creatività per via della loro predisposizione all'apertura culturale e per la mancanza di regole e processi scientifici a cui attenersi. Il fatto stesso di lavorare su una forte componente "estetica" rende i processi di creazione estremamente vari, precari e mutevoli nel tempo.

E' questa, a mio parere, la caratteristica comune che definisce le professioni creative come tradizionalmente si intendono.

A livello mondiale le professioni creative sono salite alla ribalta negli ultimi anni, oltre che per l'aumento generale del fatturato, anche per una questione di sviluppo sociale.

2.2 I creativi e lo sviluppo

Diversi studi socio urbanistici (R. Florida, J. Jacobs, A. Markusen) hanno infatti individuato nelle comunità creative, intese come quartieri ed aree ad elevata presenza di artisti e professionisti della creatività, un motore fondamentale dello sviluppo urbano.

Innanzitutto i creativi, ovvero i più bohémien di loro, attuano spesso un processo di riqualificazione delle aree degradate della città, un processo indipendente ed auto organizzato come quello avvenuto nella ex area industriale di New York negli anni '80.

Questi soggetti, molto spesso più artisti e sperimentatori che professionisti imprenditori, si trasferiscono nelle ex aree industriali o più in generale nei quartieri meno serviti, per via della loro economicità e dei grandi spazi che di solito offrono. Qui, sfruttando la libertà che queste location danno, creano delle reti collaborative e generano cultura, modificando allo stesso tempo l'ambiente fisico che li circonda, rendendolo più vivibile e più prezioso.

Non è un caso che col tempo queste zone raggiungano un costo della vita pari a quello dei quartieri più lussuosi della città, subendo un rialzo degli affitti e mettendo così fine a quel processo di generazione culturale che li caratterizzava, ma di questo ne parleremo meglio nel prossimo paragrafo.

Oltre allo sviluppo urbano, le comunità creative contribuiscono anche ad uno sviluppo di tipo sociale ed economico. Infatti questi quartieri "riqualificati", per la loro dinamicità e flessibilità, si prestano ottimamente all'integrazione ed alla coesistenza di differenti culture e stili di vita. Spesso fungono da centro d'attrazione per tutti quelli che non si conformano in modo completo alla società e che non si sentono accettati dalla città nel suo complesso (immigrati, minoranze, gay,...), arricchendosi così di una cultura e di una pluralità di voci introvabili nel resto della città e circondandosi di un'aura di tolleranza unica nel suo genere.

Dal punto di vista economico sono invece fondamentali i professionisti della creatività: designer, artigiani, grafici, stilisti,... che per loro natura tendono a creare nuove imprese e nuove opportunità di business invece di darsi al lavoro dipendente come accade in altri settori.

La predisposizione all'imprenditorialità di questi soggetti è dovuta principalmente alle caratteristiche stesse della professione creativa: intraprendenza, dinamismo, sperimentazione ed innovazione. Come abbiamo già detto, il numero di nuove imprese create ogni anno può essere un ottimo indice dello stato di salute dell'economia di una certa area.

E' importante qui ricordare un concetto sostenuto da un team di ricercatori canadesi e da Statistics Canada per cui il livello culturale di un'area influenza direttamente la sua crescita economica e più precisamente ad un 1 per cento di crescita nel livello culturale, rispetto alla media nazionale, corrispondono un 2.5 per cento di produttività in più ed un 1.5 per

cento di PIL pro capite in più. E' quindi facile comprendere l'importanza economica che la produzione culturale dei creativi ha per l'intera città.

Altrettanto interessante è introdurre la teoria di R. Florida su come la classe creativa possa risolvere il problema dell'offshoring, attuale piaga dei paesi industrializzati.

L'offshoring, molto sinteticamente, è un particolare caso di outsourcing in cui un'azienda sposta i processi produttivi della propria attività in un altro paese, generalmente con manodopera a basso costo o legislazioni più permissive.

Questa tendenza, iniziata negli anni '90, sta creando disoccupazione e tensione sociale in tutti i paesi industrializzati e non è facile prevedere un'inversione di tendenza.

Secondo il modello di Florida, una forte classe creativa, agevolata dalle politiche di governo ed arricchita da numerose menti straniere, è in grado di instaurare un circolo virtuoso per cui la generazione di cultura crea nuove aziende innovative (e quindi nuovi posti di lavoro) ed allo stesso tempo aumenta il grado di diversità interno alla società; questa eterogeneità sociale attirerà a sua volta altri creativi che rafforzeranno la classe creativa.

2.3 *Come attirare e generare la creatività*

Risulta quindi fondamentale per una città che voglia rivitalizzare la propria economia e migliorare la propria vivibilità, saper attirare e mantenere sul territorio i soggetti più creativi.

Al riguardo Florida e Tinagli hanno svolto approfondite ricerche giungendo a determinare le tre caratteristiche fondamentali dei quartieri creativi e che quindi costituiscono i presupposti per la generazione della creatività. I tre fattori individuati sono Tecnologia, Talento e Tolleranza (le "tre T").

Per spiegare le ragioni che stanno dietro a questa teoria, partirò da delle constatazioni di livello generale.

Innanzitutto si deve sapere che statisticamente è stata provata una correlazione tra alta densità di popolazione e livello d'innovazione tecnologica intesa come numero di brevetti registrati. Questo significa che i luoghi naturalmente predisposti all'innovazione sono le grandi città.

A pensarci bene risulta chiaro che ad un'elevata densità abitativa corrisponde un'altrettanto elevata densità di relazioni e di scambi d'opinioni: le idee e le conoscenze

circolano facilmente e si evolvono in modo molto rapido, vengono rielaborate creando innovazione.

In pratica una comunità è facilmente creativa e produttrice di cultura quando riesce a raggiungere delle dimensioni critiche per cui si crea al suo interno una sorta di dialettica, un dialogo stimolante, costruttivo e dinamico.

In secondo luogo si deve tener conto che la creatività prospera nella diversità ed una nuova cultura è spesso generata dall'incontro di differenti etnie e stili di vita. Come riportato nel libro "The flight of the creative class", anche l'editorialista di Business Week Chris Farrel individua un circolo virtuoso dove la diversità favorisce la creatività mentre la creatività incoraggia la diversità e conclude dicendo che entrambi questi elementi "*fanno bene al conto economico*".

Non è un caso che gli Stati Uniti, paese dalle più svariate facce (dalla musica rock all'emancipazione femminile, dall'orgoglio gay alle bande di motociclisti,...) abbiano rappresentato per decenni l'attrattore principale del talento creativo.

Infine si deve guardare al talento, non come ad una risorsa (nel senso economico del termine) ma come ad un flusso.

Il talento è infatti veicolato dalle persone che lo posseggono e che sono sempre meno legate al territorio in cui nascono: gli abitanti del pianeta si muovono da una città e da un paese all'altro con crescente facilità e rapidità, non ha più senso pensare al talento come ad un giacimento di carbone o di silicio. I paesi occidentali continueranno ad esempio a dover pagare il petrolio dai paesi arabi ma se sapranno creare un ambiente stimolante ed accogliente, godranno di un naturale flusso di talento proveniente dai più remoti angoli del mondo.

Il talento non è soggetto alle regole del mercato, non lo si può semplicemente comprare, lo si deve attrarre investendo sulle "tre T": si deve partire da una massa critica di talento autoctono (sviluppo di università e centri di ricerca), agevolare l'accesso alla tecnologia (facilitare il technology transfer, predisporre fondi per le start-up) e creare un ambiente eterogeneo e tollerante (internazionalizzazione e politiche per l'integrazione).

Riprendendo il caso degli Stati Uniti possiamo intravedere un esempio concreto dell'applicazione di questa teoria: Il fattore Talento è efficacemente supportato dai campus universitari che dispongono dei migliori professori al mondo, il fattore Tecnologia è riscontrabile nella dimensione dei fondi stanziati per la ricerca, sia pubblici che privati, mentre il fattore Tolleranza è ben rappresentato dal movimento degli anni '60, generatore una cultura di libertà che ancora oggi influenza la società.

Il risultato finale è la fuga di cervelli, proprio verso gli Stati Uniti, che caratterizza la gran parte dei paesi democratici da settant'anni a questa parte. La novità dell'ultimo decennio è che nuovi centri di attrazione della creatività stanno sorgendo: paesi come la Nuova Zelanda, l'Australia, l'Irlanda e l'Olanda, con una popolazione giovane, una cultura tollerante e fondi a disposizione della ricerca, sembrano avere le carte in regola per rubare parte del flusso di talento destinato agli Stati Uniti. In pratica, come dice Florida, la competizione globale per il talento è appena iniziata.

2.4 Quartieri creativi versus gentrificazione

Ho accennato precedentemente al forte legame tra cultura ed economia sostenendo che incentivando la prima si genera la seconda, ma è altrettanto importante capire che questa correlazione non è sempre esistita (non in questi termini almeno) e che sebbene possa essere usata per favorire lo sviluppo, pone determinati problemi di sostenibilità.

Esemplare in questo senso è il ragionamento che fa Rifkin nel libro "L'era dell'accesso", pubblicato nel 2001 ma contenente concetti più che mai attuali.

Nel libro Rifkin parla di tre differenti sfere che agiscono nella società: la sfera economica, la sfera politica e la sfera culturale. Mentre nel passato i tre soggetti erano in sostanziale equilibrio, con l'avvento del capitalismo cognitivo e dell'industria dell'intrattenimento, la sfera economica ha iniziato a divorare la sfera culturale ed ogni brandello di cultura è stato inglobato e mercificato. Possiamo trovare diversi esempi di questo processo forzato: nell'ambito musicale colpisce il caso della Salsa Rumba, nata a Cuba come espressione di protesta contro lo schiavismo e l'emarginazione, trasformata poi in innocua musica da diffondere nei discopub di tutto il mondo. Nell'ambito artistico non si può non considerare i murales, che nati anch'essi come forma di protesta ed espressione dei giovani emarginati delle metropoli americane, vengono venduti oggi a 20.000 euro a tela.

Secondo Rifkin, questa invasione di campo da parte della sfera economica sta creando un cortocircuito nella sfera culturale per cui quest'ultima non fa più in tempo a rigenerarsi, è costretta a cannibalizzarsi riciclando e remixando pezzi di se stessa e tutto ciò che riesce a produrre viene immediatamente mercificato e globalizzato. Di questo passo insomma, avverte Rifkin, rischiamo di estinguere la nostra capacità di generare cultura: dobbiamo ristabilire i confini tra sfera culturale e sfera economica.

Più recentemente Matteo Pasquinelli ha reinterpretato il discorso combinandolo con i concetti di capitalismo cognitivo e di rendita.

Il capitalismo cognitivo è l'evoluzione del capitalismo industriale nel quale la produzione materiale aveva la centralità. In questo nuovo capitalismo sono le idee, le informazioni ed in generale la conoscenza a ricoprire il ruolo più importante. In secondo luogo il concetto di rendita rivoluziona la stessa essenza del profitto: mentre prima era necessario produrre e poi vendere, ora si deve possedere (in modo monopolistico) e dare in concessione o affittare, solo così ci si assicura un buon profitto.

Questo concetto di rendita è in realtà paragonabile al vecchio feudalesimo, dove i proprietari terrieri che possedevano tutti gli appezzamenti coltivabili lasciavano la terra in concessione ai contadini che gli pagavano un affitto: è in questo modo che i nobili vivevano senza lavorare. Pasquinelli parla infatti di feudalesimo digitale per spiegare come le grandi piattaforme di internet, ciascuna con un sostanziale monopolio nel proprio settore (Google come motore di ricerca, Facebook come social network personale, Myspace come social network per la musica,...) stiano facendo profitto attraverso l'esclusiva produzione di valore da parte dei cosiddetti utenti prosumer e dei sostenitori della Free Culture.

Uscendo dall'ambito digitale e ritornando alla città, il ragionamento è applicabile proprio ai cosiddetti quartieri creativi, dove c'è una grande produzione culturale proveniente dal basso che il mercato sfrutta sia a livello locale per far accrescere il valore degli immobili e quindi degli affitti, sia a livello globale mercificando e vendendo la cultura stessa.

E' chiaro che in questo processo, a trarne i benefici non è chi ha effettivamente prodotto valore (la comunità) ma chi l'ha sfruttato secondo il modello della rendita (le corporation e le agenzie immobiliari) creando un'importante asimmetria, come la chiama Pasquinelli, oltre che tensione sociale.

Questo fenomeno della rendita culturale è poi riconducibile ai processi di gentrificazione che sono avvenuti in molte città industrializzate, per cui un particolare quartiere popolato da artisti e bohemien (appartenenti quindi alla classe creativa) responsabili della produzione di cultura dal basso che ha reso lo stesso quartiere interessante e vivibile, è soggetto ad un piano di urbanizzazione imposto dall'alto che ne stravolge lo spirito.

Rebecca Solnit ha scritto: *“Una rovina urbana è un posto che è caduto al di fuori della vita economica della città, e in qualche modo è una casa ideale per l'arte, che si dà al di fuori della produzione ordinaria e dal consumo della città.”* Con la gentrificazione la città si riappropria di questi spazi imponendo nuovamente le sue dinamiche economiche ma

allo stesso tempo modificandoli così radicalmente da comprometterne la produzione culturale.

Un esempio interessante fornito da Pasquinelli è il progetto Media Spree di Berlino. Questo progetto intende trasformare l'area sulle rive del fiume Spree, dove attualmente si svolge l'intera scena musicale underground della città, in un polo per le industrie dei media (quello che Florida chiamerebbe quartiere creativo). Per promuovere quest'area però, le riviste delle compagnie d'investimento usano le immagini degli stessi club che intendono sgomberare, in altre parole sfruttano il valore creato da questi piccoli centri di produzione creativa ben sapendo però che il successo della loro operazione interromperà questo stesso processo di generazione di cultura.

In conclusione è essenziale capire che i centri creativi non sono totalmente pianificabili e che i più efficaci sono proprio quelli nati spontaneamente e con a disposizione una forte dose di libertà. I processi calati dall'alto come i piani di urbanizzazione, devono tenere sempre conto dei pericoli legati alla gentrificazione ed all'eccessiva commercializzazione e programmazione di un quartiere creativo: la creazione di cultura deve poter essere slegata dalle dinamiche economiche.

Detto ciò rimane di vitale importanza, per la città e per la sua economia, riuscire a favorire ed incentivare la nascita e lo sviluppo di questi centri.

3_ L'ITALIA E MILANO

3.1 Il sistema creativo Italiano

Un buon tentativo di mappatura della situazione creativa italiana è stato fatto da Irene Tinagli con la ricerca “*L'Italia nell'era creativa*” del 2005.

La metodologia della ricerca si basa su un tentativo di ulteriore sviluppo della teoria delle tre T di Florida (tecnologia, tolleranza, talento), di cui la ricercatrice è una stretta collaboratrice. Infatti per misurare il grado di sviluppo di ciascuna delle tre T, Vengono presi in considerazione alcuni differenti parametri e sotto-parametri, statisticamente misurabili, per un totale di 15 indici differenti.

Per determinare il livello di tolleranza vengono ad esempio presi in considerazione il numero di immigrati sul totale della popolazione residente e successivamente il numero di questi che ha frequentato scuole italiane, che ha contratto una matrimonio misto,...

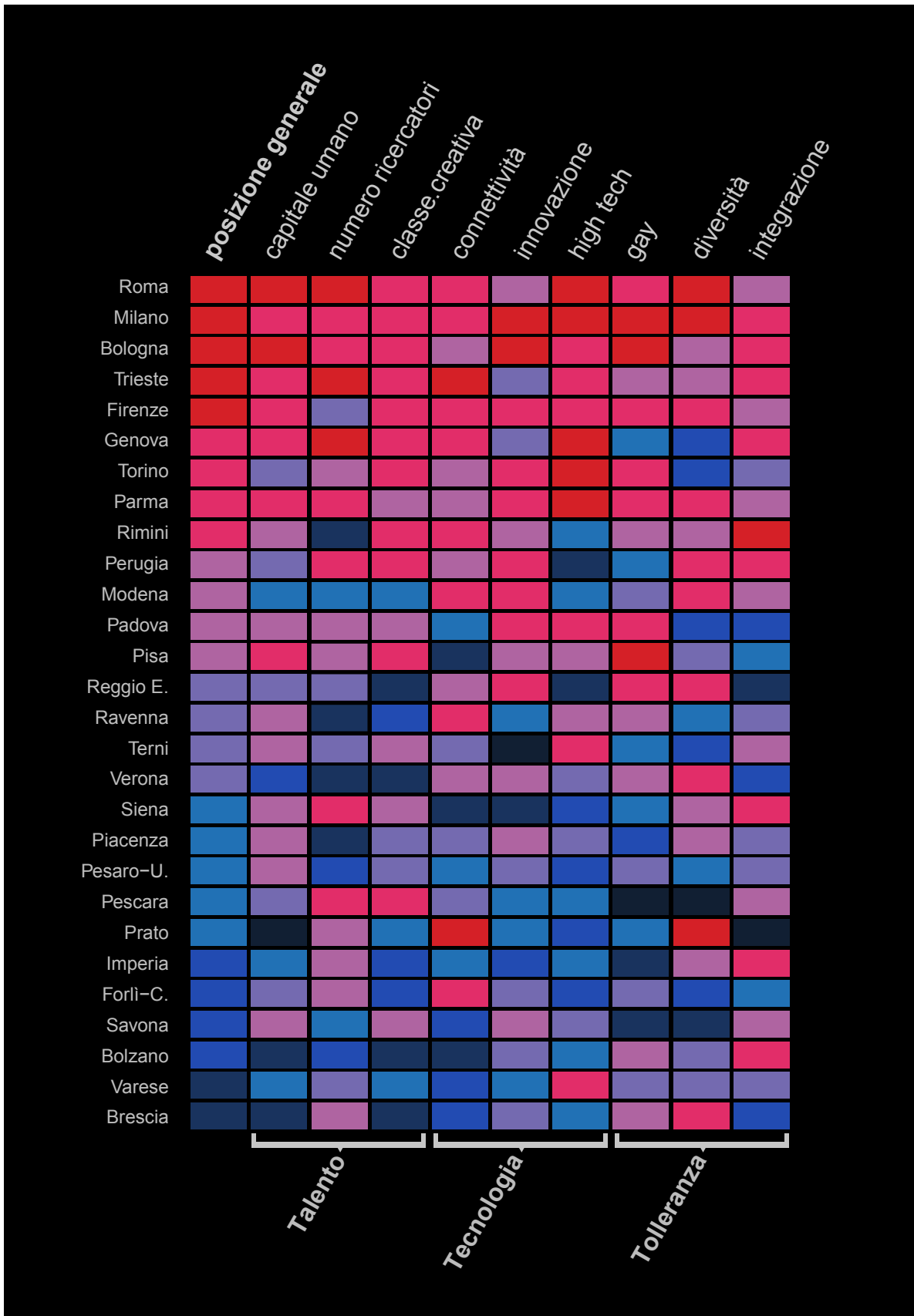
Lo studio è stato effettuato su tutti i capoluoghi di provincia ed ha prodotto una sorta di graduatoria delle città italiane rappresentata nel seguente grafico heat-map.

La ricerca ha evidenziato ancora una volta come i grandi centri urbani abbiano una marcia in più nel generare creatività rispetto ai più piccoli capoluoghi di provincia: Roma, Milano, Bologna, Genova, Firenze e Torino, che sono le città più popolate d'Italia, occupano i primi posti in classifica, solo Trieste risulta essere un po' una sorpresa in questo senso, ma la sua alta concentrazione di centri di ricerca e la spiccata propensione tecnologica giustificano il quarto posto in classifica.

Altri centri abitativi di piccole dimensioni riescono a posizionarsi bene nella classifica, ma denotano sempre un disequilibrio nello sviluppo delle tre T per cui città dall'altro profilo tecnologico soffrono di un ambiente chiuso e con scarsa integrazione oppure, come avviene spesso nel sud Italia, città dotate di buoni centri di ricerca scontano un arretratezza tecnologica generale ed una scarsa connettività.

Comparando la situazione italiana con altre realtà europee analizzate secondo lo stesso modello, si nota che il passaggio all'economia creativa, sebbene stia avvenendo in tutto il

paese, è caratterizzato da un ritardo e da una minore incisività nella società stessa e si constata una sostanziale arretratezza per quanto riguarda l'internazionalizzazione ed il



Graf. 1 _ Heatmap delle 28 città più creative italiane, basato sui dati della ricerca di Tinagli e Florida

multiculturalismo sia dei centri abitati, sia nello specifico dei centri di ricerca e degli atenei. Ma il documento più importante sulla situazione del settore creativo italiano è probabilmente rappresentato dal “Libro bianco sulla creatività” curato da W. Santagata, pubblicato a fine 2009 e commissionato direttamente dal governo.

Il professore della Bocconi fornisce qui una fotografia dettagliata, comprensiva di dati statistici, che descrive gli attori e le dinamiche di ciascun sottosectore creativo a livello nazionale delineando poi delle proposte d'intervento da parte del governo.

Anche in questo caso vengono confermate delle linee direttive già proposte in altri luoghi: un maggior coordinamento tra le strutture, un aumento delle componenti internazionali soprattutto nell'ambito della formazione, facilitare il ricambio generazionale, incentivare ed agevolare la produzione culturale.

3.2 Roma più creativa di Milano?

Riprendendo in considerazione la ricerca di Tinagli balza all'occhio che Milano è posizionata al secondo posto dietro Roma che risulta quindi essere la città più creativa secondo i criteri di Florida.

Questa conclusione sembra essere in contrasto con il senso comune per cui il capoluogo Lombardo e tutta l'area ad esso connessa sarebbero il centro nevralgico di settori creativi quali moda, design e comunicazione.

Una possibile risposta a questa contraddizione viene dalla definizione stessa di settore creativo che, come già detto, nella teoria di Florida comprende tutti i professionisti in possesso di laurea o diploma universitario. Questo cambio d'impostazione porta ad una sopravvalutazione del capitale creativo inteso in senso stretto che una città possiede.

Cercando di ridefinire in maniera più precisa il reale rapporto tra il capitale creativo delle due città, abbiamo eseguito una rapida ricerca all'interno dei database di 2 differenti siti web specializzati nel mercato del lavoro creativo. Il primo è lavoricreativi.it, il portale italiano più importante del settore, con diverse migliaia di iscritti, il secondo è invece coroflot.com, il riferimento online numero uno quando si tratta di scovare professionisti della creatività in giro per il mondo.

La decisione di eseguire questa comparazione basandoci esclusivamente su dati recuperati nel web ha una sua validità anche considerando che il settore creativo è particolarmente

coinvolto dalle tecnologie internet e da tutte le dinamiche del web 2.0: chi non è in rete insomma, è praticamente tagliato fuori dal mercato.

Vediamo i risultati delle query per quanto riguarda i profili registrati sui siti:

Tab. 1 _ Dati degli iscritti al sito Lavoricreativi.it (dati autoprodotti, raccolti a febbraio 2010)

schede profili utenti iscritti	TOTALE	MILANO		ROMA	
ART DIRECTOR	2201	740	33,6%	410	18,6%
ACCOUNT MANAGER	391	135	34,5%	79	20,2%
ACCOUNT DIRECTOR	69	25	36,2%	18	26,1%
COPYWRITER	1441	401	27,8%	252	17,5%
DIREZIONE CREATIVA	908	275	30,3%	171	18,8%
EVENTI	2127	659	31,0%	466	21,9%
FASHION DESIGN	607	188	31,0%	89	14,7%
FLASH DEVELOPER	332	84	25,3%	53	16,0%
FOTOGRAFI	1884	513	27,2%	317	16,8%
GIORNALISTI	2387	574	24,0%	582	24,4%
GRAFICO	3645	1070	29,4%	641	17,6%
ILLUSTRATORI	1812	468	25,8%	309	17,1%
INDUSTRIAL DESIGN	662	206	31,1%	100	15,1%
INTERIOR DESIGN	641	190	29,6%	110	17,2%
MEDIA PLANNING	263	72	27,4%	81	30,8%
PACKAGING	600	207	34,5%	67	11,2%
PRODUZIONE VIDEO E AUDIO	2157	673	31,2%	520	24,1%
PRODUZIONE E PRESTAMPA	717	224	31,2%	145	20,2%
PROJECT MANAGEMENT	428	168	39,3%	79	18,5%
PUBLIC RELATIONS	954	300	31,4%	192	20,1%
SPETTACOLO	1379	416	30,2%	365	26,5%
STRATEGIC PLANNING	135	53	39,3%	22	16,3%
SVILUPPATORI HTML/ASP/PHP	477	101	21,2%	78	16,4%
WEB DESIGNER	2137	505	23,6%	422	19,7%
WEB EDITOR	526	161	30,6%	118	22,4%
WEB MARKETING	505	151	29,9%	103	20,4%
3D	803	223	27,8%	177	22,0%
ALTRO	1493	455	30,5%	302	20,2%
STAGE	860	270	31,4%	192	22,3%
TOTALE	32541	9507	29,2%	6460	19,9%

Tab. 2 _ Dati degli iscritti al sito Coroflot.com (dati autoprodotti, raccolti a febbraio 2010)

schede profili utenti iscritti	ITALY	MILANO	ROMA
architettura	142	40	13
design management	203	104	12
exhibition design	107	61	12
fashion apparel	199	69	20
industrial design	668	312	41

interior design	320	121	28
point of purchase	14	8	1
3-d modeling	324	136	19
art direction	313	130	29
environmental graphics	73	29	3
illustration	380	131	39
interaction design	183	80	16
packaging	92	45	9
print	265	102	26
motion graphics	95	32	13

Dai dati si evince un'evidente superiorità della città di Milano per quanto riguarda i campi del fashion, del project management e del disegno industriale. L'unico profilo professionale maggiormente diffuso a Roma rispetto alla città Lombarda, è il giornalista.

Questi dati assumono un valore ancora più importante dal momento che sono espressi in numeri assoluti e non in percentuale sulla popolazione: essendo la popolazione di Milano circa la metà di quella di Roma, risulta chiaro che Milano verrebbe ulteriormente avvantaggiata da una interpretazione proporzionale dei dati.

Cerchiamo ora di definire il rapporto tra il mercato del lavoro delle due città basandoci sulle offerte d'impiego pubblicate dalle aziende e dalle agenzie nell'ultimo anno sul sito lavori creativi.it:

Tab. 3 _ Dati delle offerte di lavoro sul sito lavoricreativi.it (dati autorpodotti, raccolti a febbraio 2010)

annunci agenzie ultimo anno	TOTALE	MILANO	ROMA
ART DIRECTOR junior	62	34	5
ART DIRECTOR senior	46	15	7
ACCOUNT MANAGER	251	70	52
ACCOUNT DIRECTOR	50	6	12
COPYWRITER junior	29	4	4
COPYWRITER senior	26	9	12
DIREZIONE CREATIVA	5	2	2
EVENTI	64	17	17
FASHION DESIGN	25	7	6
FLASH DEVELOPER	73	29	12
FOTOGRAFI	144	41	20
GIORNALISTI	128	24	41
GRAFICO	298	91	49
ILLUSTRATORI	22	3	5
INDUSTRIAL DESIGN	16	8	1
INTERIOR DESIGN	18	6	1
MEDIA PLANNING	5	1	3

PACKAGING	12	9	0
PRODUZIONE VIDEO E AUDIO	219	75	64
PRODUZIONE E PRESTAMPA	20	9	6
PROJECT MANAGEMENT	25	16	1
PUBLIC RELATIONS	38	16	9
SPETTACOLO	154	52	56
STRATEGIC PLANNING	6	3	1
SVILUPPATORI HTML/ASP/PHP	284	107	71
WEB DESIGNER junior	157	78	18
WEB DESIGNER senior	129	48	21
WEB EDITOR	36	15	14
WEB MARKETING	91	29	20
3D	54	32	6
ALTRO	263	96	81
STAGE	243	106	77
TOTALE	2993	1058	694

Anche in questo caso Milano si contraddistingue per una maggiore dinamicità ed ampiezza del proprio mercato lavorativo.

Il ruolo da protagonista di questa città è sottolineato anche da Santagata quando accenna al metadistretto del design lombardo indicandolo come la realtà più importante a livello nazionale con oltre 46.000 addetti ed un fatturato annuo di circa 250 milioni di euro.

In conclusione, per quanto la fondatezza della metodologia usata da Tinagli sia stata provata in precedenti studi a livello mondiale e per quanto sia utile in generale per comprendere le direzioni di sviluppo che ogni città dovrebbe intraprendere per una crescita equilibrata del suo comparto creativo, tale tipologia di ricerca non sembra poter essere perfettamente applicabile alla realtà italiana.

La definizione allargata di settore creativo data da Florida sembra essere valida per il contesto americano, in cui i processi creativi paiono essersi già insinuati trasversalmente in tutti i campi, ma non nel contesto italiano, nel quale il settore tradizionale rimane ancora l'unica forte espressione di creatività, fatto che evidenzia ulteriormente la difficoltà del paese a completare la già citata rivoluzione creativa.

3.3 *Il sistema creativo di Milano*

Facendo riferimento al settore creativo tradizionale cerchiamo di definire l'importanza, in termini di occupazione, che ogni sottocategoria ha per la città di Milano.

Le fonti utilizzate per determinare i valori medi sono:

- Una ricerca statistica ad hoc eseguita sul database del sito lavoricreativi.it , il portale italiano più importante per quanti riguarda il mercato del lavoro creativi.

Nella ricerca sono stati utilizzati due diversi tipi di filtri: il primo riguarda i profili degli utenti iscritti al sito (era quindi prevista la risposta multipla) mentre il secondo riguarda gli annunci lavorativi delle aziende nell'arco del 2009; l'ambito geografico è Milano e provincia.

- La ricerca "Tribù creative nella città infinita" finanziata dalla camera di commercio e curata dal consorzio A.A.STER, focalizzata sulla città di Milano e provincia e pubblicata a fine 2009.

La ricerca si basava su questionari online veicolati a due bacini sociali diversi anche se sovrapponibili: il primo è quello delle community internet dei servizi culturali e della comunicazione, il secondo è quello degli iscritti alla newsletter della Triennale.

Tab. 4 _ Dati relativi ai profili registrati al sito per settore (dati autoprodotti, raccolti a febbraio 2010)

lavori creativi.it	profili registrati	
		%
arte	884	12,4
comunicazione	1703	24,0
design	1499	21,1
editoria	798	11,2
eventi locali	659	9,3
fotografia	513	7,2
audiovisivo	673	9,5
moda	188	2,6
software	185	2,6
totale	7102	

Tab. 5 _ Dati relativi alle offerte di lavoro postate sul sito e divise per settore (dati autoprodotti, raccolti a febbraio 2010)

lavori creativi.it	annunci lavoro	%
---------------------------	----------------	---

arte	55	7,3
comunicazione	197	26,1
design	194	25,7
editoria	33	4,4
eventi locali	17	2,3
fotografia	41	5,4
audiovisivo	75	9,9
moda	7	0,9
software	136	18,0
totale	755	100

Tab. 6 _ Dati relativi al primo bacino d'utenza della ricerca AASTER

Tribù creative nella città infinita	
internet	%
arte	7,4
comunicazione	28,6
design	24,8
editoria	5,4
eventi locali	
fotografia	6,7
audiovisivo	7,1
moda	4,5
software	3,8

Tab. 7 _ Dati relativi al secondo bacino d'utenza della ricerca AASTER

Tribù creative nella città infinita	
triennale	%
arte	21,8
comunicazione	25,5
design	21,8
editoria	16,4
eventi locali	X
fotografia	5,5
audiovisivo	5,4
moda	3,6
software	X

Tab. 8 _ valori medi dedotti dai dati precedenti

media	%
arte	~ 10
comunicazione	~ 25
design	~ 23
editoria	~ 9
eventi locali	~ 10
fotografia	~ 6
audiovisivo	~ 8
moda	~ 3
software	~ 4

Le modalità con le quali le ricerche hanno suddiviso la forza lavoro nei diversi settori creativi non sono identiche e per questo motivo i dati differiscono tra loro.

Tuttavia si può notare che lo scarto tra i risultati delle quattro ricerche generalmente non supera i 3 punti percentuali ed i casi di eccessiva discordanza sono motivati da situazioni particolari.

Ad esempio sia il settore Arte che quello Editoria sono risultati estremamente favoriti nella tabella 4, probabilmente perché la Triennale è molto attiva in questi due campi (la libreria della Triennale è una della più fornite della città) e tende ad attrarre i professionisti che se ne occupano.

Nel caso del settore “Software” invece, l’altissimo dato riscontrato nella tabella 2 è dovuto al grande aumento della domanda da parte delle aziende di questo tipo di professionisti, domanda che però il mercato del lavoro non sembra saper soddisfare.

Infine è importante notare che il valore medio della categoria “Eventi” è basato solamente sulla tabella 1 e 2 dato che la 3 e la 4 non la prendono in considerazione e che la categoria “Architettura” è stata estromessa per mancanza di dati.

Una ricerca specifica sulla creatività milanese è la già citata “Tribù creative nella città infinita” del consorzio A.A.STER che è stata condotta lungo tutto il 2009 e che mostra come il settore creativo abbia reagito alla crisi economica.

Questa ricerca individua innanzitutto tre importanti trasformazioni che coinvolgono il settore: la fusione, la ristrutturazione e la ricomposizione.

La “fusione” sta facendo sì che i differenti campi creativi (fotografia, design, grafica,...) si assemblino in una sorta di nebulosa senza confini ben precisi e che le rispettive professionalità si dotino di competenze non direttamente riconducibili al settore di appartenenza, tendenza per altro confermata anche dalle nostre interviste. La

“ristrutturazione” è il ricambio generazionale forzato dalle nuove tecnologie e dalle nuove competenze richieste dal mercato che i professionisti più maturi faticano ad assimilare. La “ricomposizione” è il termine usato per indicare il cambiamento prossimo dell’etica e dei valori con i quali i nuovi creativi approcceranno o stanno iniziando ad approcciare la propria professione.

Oltre a ciò emergono altri tre punti importanti:

- La mancanza di un organismo che rappresenti i lavoratori creativi, che li tuteli e che gli garantisca una buona mediazione con gli altri attori del sistema. I grandi attori di questo sistema come la Triennale e l’ADI non riescono a coordinarsi nelle loro azioni, inoltre l’assenza di un vero albo dei professionisti, sebbene offra maggiore libertà, crea dei problemi nella definizione dei prezzi dei servizi forniti.
- Il fatto che con la crisi la definizione dei ruoli stia venendo meno anche al di fuori del settore creativo per cui c’è stato un’incrinatura dei processi consolidati. Il risultato è che il sistema ora è molto più permeabile ed i professionisti creativi possono dialogare con attori ed entrare in network a cui prima non avevano direttamente accesso.
- A conferma di ciò che sostengono Rifkin e Pasquinelli, si denuncia la mancanza di una dimensione comunitaria, di rapporti sociali e di una produzione culturale pubblica e libera, che non siano immediatamente finalizzati alla valorizzazione a breve termine e quindi alla mercificazione, la mancanza di spazi gratuiti dove aggregarsi e generare cultura.

4 _ TENDENZE IN ATTO

All'interno del settore creativo, sono in atto due principali tendenze: la *iperspecializzazione* e la *multicompetenza*.

Queste linee direttive stanno modificando i profili professionali ed i percorsi formativi offerti dalle università.

L'alto livello di specializzazione è riscontrabile in numerosi master e corsi di laurea magistrale, a titolo di esempio il consorzio POLI.design che si occupa della formazione post laurea del Politecnico di Milano, organizza annualmente un corso in retail design nell'ambito del cibo e focalizzato sulla progettazione di un locale pizzeria, un secondo corso verte invece sulla progettazione di panetterie e gelaterie; ecco cosa si può leggere sul sito web:

<< POLI.design-Consortio del Politecnico di Milano ha istituito il primo ed unico corso in Europa di Alta Formazione in "Food Experience Design-Panetteria, Pasticceria & Gelateria", la specializzazione per progettisti e designer che intendono dedicarsi all'ideazione dei nuovi spazi per il retail alimentare, in sintonia con l'evoluzione del mercato e dei linguaggi estetici. >>

Sembrerebbe insomma che la specializzazione non sia più relativa solo alle persone da formare ma sia un requisito che le stesse strutture di formazione cercano di avere, ritagliandosi delle nicchie di settore ancora sconosciute nel resto del continente.

La specializzazione è d'altra parte una tendenza che persiste da diversi anni: si pensi alla segmentazione del target da parte delle company, che ha raggiunto livelli estremi, o alla facoltà del Design dello stesso Politecnico che alla fine degli anni '90 si è strutturata secondo i corsi di design del prodotto, dell'arredo, della comunicazione e della moda, o ancora ai diversi tipi di ingegneria introdotti nelle università con il nuovo ordinamento.

<< C'è anche una specie di rispondenza da parte della nostra scuola... di dare una risposta.. in che modo? Per esempio basta vedere i master come si comportano ed i titoli che hanno ed uno capisce già lì, che c'è il master per "la parte di dietro dello yacht"... questo cosa vuol dire? Che c'è una

parcellizzazione con grado di apertura bassissimo, di professioni già esistenti.

...come diceva Branzi... diceva che ci sono proprio dei microcosmi su cui si può intervenire oggi... le professioni non si possono inventare ed io ne sono abbastanza convinto. >>

- Guerriero -

La ragione principale di questo trend, oltre che dalla moltiplicazione dei mercati, sta nel fatto che con l'evoluzione teorica e tecnologica delle varie discipline, la mole di conoscenza necessaria alla loro padronanza è notevolmente aumentata, richiedendo così ad uno studente di concentrarsi su un numero limitato di argomenti a discapito di una cultura di stampo più generale.

Questo tipo di formazione, negli anni passati, veniva incontro alle necessità del mercato del lavoro che soprattutto nelle grandi aziende richiedeva dei professionisti con competenze specifiche e standardizzate e che risultassero così più facilmente inseribili.

Nel nuovo contesto della rivoluzione creativa queste competenze standard non sono più sufficienti e vanno integrate con delle conoscenze trasversali.

Vediamo quindi che a differenza di quanto si potrebbe credere, le due tendenze in atto non sono in contrapposizione ma agiscono insieme: l'elemento di multidisciplinarietà si forma in modo parallelo alla specializzazione ed è costituito dagli interessi e dalle passioni, spesso portate avanti in modo autonomo e al di fuori della formazione scolastica, che ogni studente o professionista sviluppa in modo personale.

Esemplificativo in questo senso è ciò che L. Forina, fondatrice di Cross Creative:

<< La nostra web agency è fatta da quattro geni di 25 anni di cui quello che scrive i codici è un laureato in filosofia ed ha 25 anni... lui semplicemente è laureato in filosofia ma in realtà è un nativo digitale che ha sempre smanettato sul web per cui lui addirittura scrive i codici ed è in grado di fare mash up. Molto spesso invece gli informatici puri non sono in grado di capire queste architetture.>>

In pratica un profilo professionale standard risulta ormai poco flessibile e poco interessante e come ha detto Forina, un ragazzo che esce da Brera magari sa anche fare

bene l'illustratore, ma ora come ora se non sa usare anche gli strumenti web e le tecnologie come il motion picture, non sarà molto appetibile per il mercato.

Il semplice fatto che migliaia di studenti seguano un percorso di formazione identico ed arrivino nel mondo del lavoro con le stesse competenze pone diversi problemi.

Prima di tutto ne aumenta la competizione e li svaluta sul mercato del lavoro ed in secondo luogo dal lato delle aziende rende più difficile la ricerca di professionisti che abbiano il giusto mix di competenze per risolvere una nuova tipologia di problemi.

Detto questo, se il carattere multidisciplinare dei profili professionali è dovuto quasi esclusivamente all'iniziativa personale ed all'auto organizzazione degli studenti che decidono di approfondire determinati argomenti in assoluta autonomia, è chiaro che i percorsi formativi attuali non stanno supportando sufficientemente la creazione di multicompetenze.

<< Al di là di questa super specializzazione, il parrucchiere è sempre il parrucchiere, poi come lo fa... ci mette il dj, l'happy hour,... tutta una serie di mondi intorno che lo complimentano per cui quel parrucchiere lì non assomiglia più ad un parrucchiere, anzi, molto probabilmente non ha nemmeno fatto la scuola per parrucchieri.

Allora ci son tante professioni che è possibile farle non facendo una scuola. Io sono per queste professioni qua devo dire... cioè tu cosa vuoi fare, l'architetto? Benissimo, vai a studiare biologia... cioè c'è bisogno di ragionare alla rovescia. A cosa porta il ragionare alla rovescia? ...Un po' di sconquasso, un po' di anarchia, un po' di "adesso m'incazzo e faccio questa cosa qua"... qualcosa che faccia vedere un po' di fremito in faccia agli studenti, che se non dormono... non sai cosa pensano... >>

- Guerriero -

In effetti i casi in cui uno studente possa scegliere le materie ed i corsi da seguire in modo libero e secondo i propri interessi sono decisamente rari nel sistema italiano, la stragrande maggioranza dei percorsi formativi sono per così dire obbligati e lasciano poco spazio per sviluppare interessi trasversali.

Ad esempio in una delle interviste, la giovane designer co-creatrice del marchio Sartoria Vico, lamenta la mancanza, all'interno della facoltà del design, di un corso sul marketing aziendale e sui processi di distribuzione dei prodotti. Una volta uscite dall'università con

l'idea di creare una propria attività, lei e le sue socie designer hanno dovuto prodigarsi per acquisire quelle competenze in modo autonomo.

E' chiaro che non tutti gli studenti di design vorranno creare una propria attività ed avranno quindi bisogno di simili competenze, ma non dare a nessuno la possibilità di svilupparle può, com'è infatti successo, rendere incompleto il percorso di formazione.

Le soluzioni sarebbero da una parte aumentare la flessibilità e permettere una maggiore personalizzazione della carriera scolastica e dall'altra rendere più multidisciplinare la formazione alla base, introducendo quindi lo studente a diverse tematiche e dandogli poi la possibilità di approfondirle in modo autonomo.

Il problema sollevato sulla mancata formazione, da parte dell'università di competenze imprenditoriali come sono i processi di vendita, marketing e distribuzione, fa parte di una più ampia criticità che pone gli studenti italiani pericolosamente distanti dalla cultura d'impresa.

In Italia la creazione di start-up è a livelli inferiori rispetto al resto d'Europa e decisamente non paragonabili a contesti quali Stati Uniti ed Israele, i motivi ovviamente sono molteplici (scarsi finanziamenti, basso turnover generazionale,...) ma anche il fatto che chi esce dall'università non sia in grado ad esempio di creare un business plan da presentare a dei potenziali investitori, di certo non aiuta. D'altra parte la volontà stessa di creare un start up deve essere incentivata e coltivata all'interno delle università, deve essere comunicata come un'alternativa possibile o addirittura conveniente al lavoro dipendente: trasformare un'idea in un'impresa è in pratica lo sfruttamento massimo della creatività oltre che un'azione dagli effetti positivi sull'occupazione e sull'economia in generale.

<< ...allora chi è che ha il coraggio di dire “senti, tu ti iscrivi qua, fai tre anni, ma nessuno ti garantisce di andare a lavorare, anche se sei bravissimo” nessuno glielo dice...c'è una specie di ambiguità di fondo che a me... non mi riguarda, io dico quello che penso...

... Ad una classe di fashion ho detto: perché non vi mettete insieme, sapete che voi se prendete un ufficio assieme, vi dividete i compiti, ecc.. avete immediatamente uno studio bello che pronto e che se andate a proporvi ...trovate lavoro?

Ma nessuno sa niente di queste cose qua: loro entrano e vogliono disegnare Armani, Dolce e Gabbana,... >>

- Guerriero -

Dal lavoro di ricerca si evince infatti quella che è una necessità più che una tendenza, ovvero l'auto organizzazione, la formazione di piccoli gruppi di lavoro ed in generale il puntare a diventare libero professionista.

Si parla di necessità perché come confermano gran parte degli intervistati, è ancora molto alto il numero di studenti convinti di uscire dall'università e di inserirsi nel mondo del lavoro per vie "classiche", come può essere fare il grafico o il designer d'arredo all'interno di un'azienda già avviata e consolidata. Ma sappiamo bene che il vertiginoso aumento del numero dei laureati e la cattiva congiuntura finanziaria, non favoriscono le assunzioni a tempo indeterminato ma bensì i contratti a progetto e l'impiego di free-lance, è quindi auspicabile che anche le università sviluppino percorsi formativi volti ad agevolare questo differente approccio.

Un'altra critica mossa dagli intervistati alla formazione universitaria, è la mancanza di manualità, in favore di un eccessivo contributo teorico.

Infatti per quanto venga riconosciuta fondamentale una preparazione a livello teorico culturale, è opinione comune che il mondo universitario si sia distanziato troppo dalle imprese, che la ricerca che vi si conduce all'interno è troppo spesso ricerca pura piuttosto che applicata e che gli studenti abbiano alte competenze teoriche ma non sappiano poi "sporcarsi le mani" con progetti reali.

Origoni in questo senso parla proprio di una mancanza di formazione professionale, lacuna aggravata dal fatto che tutto ciò che ruota attorno al design sta passando da uno spirito puramente industriale nel quale il progetto viene fatto in modo virtuale e poi mandato in fabbrica per essere concretizzato, ad uno spirito più artigianale dove il sapere lavorare con le mani diventa una competenza fondamentale. Oltre a ciò sottolinea come la tesi sia attualmente poco sfruttata come punto d'inserimento nel mondo del lavoro: una tesi potrebbe essere venduta, commercializzata,... ciò contribuirebbe ad avvicinare il mondo accademico a quello aziendale.

Anche Colonetti parla di una mancanza di professionalità tecniche, ma pone più l'accento sulla cultura produttiva d'impresa che sul fattore artigianale:

<<...io credo che una competenza che debba avere un creativo è quella di una cultura aziendale , cioè quella di una cultura industriale, ma non nel senso di appiattirsi ad essa, nel senso di avere un rapporto con la produzione non soltanto di carattere strumentale ma di carattere conoscitivo: processo

tecnologie, commerciale,... proprio la cultura... cioè molti progettisti anche più vecchi di voi mantengono un rapporto con l'industria inteso come luogo dove produrre invece di luogo di conoscenza...

... questo lo vedo in senso problematico in tante generazioni.. la generazione nostra forse ha comunque una cognizione diretta o indiretta di una cultura industriale: la formazione filosofica, storica , culturale, metteva al centro la fabbrica e la produzione; magari anche come oggetto di analisi critica o politica...

... ma questa mi ha portato ad avere un rapporto nei riguardi della cultura industriale diversa da quella che hanno molti giovani progettisti che è come se fosse altro, come se fosse un luogo dove è necessario cadere ma poi uscire e poi rientrare solo perché alla fine bisogna comunque lavorare... e questo credo sia un atteggiamento negativo. Più che una tendenza questa è una necessità etica e culturale e conoscitiva.

In Italia, cosa molto attuale, di questi giorni, c'è sempre più una richiesta di saperi tecnici e artigianali.>>

- Colonetti -

Questa importanza dei saperi tecnici ci introduce in un altro tema affrontato nel corso delle interviste, quello della formazione esterna agli atenei universitari: corsi professionalizzanti, corsi di specializzazione su particolari software, corsi di programmazione, ...

<<... per esempio anche il comune di Milano fa dei corsi, la regione... corsi di 20, 40, 60 ore, anche con costi bassissimi, non occorre andare allo IED... ci sono degli strumenti che basta anche semplicemente informarsi, andare nei centri... ecco lì riguarda la promozione, come ad esempio il comune di Milano promuove questi corsi... manca la comunicazione, perché ci sono corsi di 20 ore che costano 80 euro specializzati in web design, Photoshop,... cioè io questa cosa qui anche se faccio io magazziniere alla Standa, io vado lì e comincio, da zero, ad appropriarmi di strumenti..

... poi non è che occorre essere tutti artisti, la creatività è anche uno strumento a disposizione ...per fare volantini , brochure, per gente del tuo paese, magari per chi vive fuori città...

... Non vediamo i mestieri della creatività solo come fascia alta...anche dal basso possono uscire profili creativi.>>

- Forina -

In effetti esistono casi di autoformazione: come sottolinea il cofondatore dello studio Jingle Bells, alcune dei professionisti più tecnicamente esperti nel campo dei fonici, sono persone senza laurea che hanno costruito la propria professionalità attraverso percorsi di autoformazione.

A conferma quindi che i profili professionali nell'ambito della creatività non sono da ricercare solamente nelle grandi istituzioni, e che il sapere tecnico a volte può essere superiore al sapere teorico.

Anche Colonetti è di questo parere e cita, tra l'altro, il modello d'istruzione tedesco nel quale le due differenti tipologie di percorsi formativi, quello professionalizzante e quello universitario, non sono gerarchizzate come qui in Italia ma si completano in modo equilibrato riconoscendo la propria interdipendenza.

In conclusione il grande cambiamento a cui la società è sottoposta, fa sì che non esistano più i vecchi lavori stereotipati, si usa dire che ormai il lavoro ce lo si deve inventare ma la realtà è che la rapida evoluzione tecnologica e sociale apre continuamente nuovi mercati, nuovi settori e nuove opportunità, chiudendone allo stesso tempo altre ed i professionisti che avranno successo in questo panorama saranno i più flessibili e versatili, quelli sì specializzati ma con anche con un ampio portafoglio di competenze trasversali, acquisite sia attraverso canali convenzionali, sia attraverso l'autoformazione.

Capitolo 2

IL DESIGN

1.1 Cos'è il Design?

Definire cosa sia il design è sempre stata cosa ardua, da una parte perchè non si tratta di una disciplina con regole e metodologie scientifiche e dall'altra perchè la parola stessa, che è inglese, rimanda ad una serie di significati differenti, per cui la si può tradurre con "disegno", con "progettare", con "ideare", o ancora con "modello".

In realtà non è vero che il designer non abbia delle metodologie, degli strumenti, delle aree d'intervento specifiche e delle competenze peculiari che caratterizzino la sua professione, ma è vero che nel corso del tempo questi elementi sono costantemente cambiati: si sono evoluti.

All'inizio dell'era industriale il designer svolgeva praticamente la stessa funzione dell'artigiano con la differenza che il prodotto veniva fabbricato in serie con l'apporto dei primi macchinari industriali. Questo significava che mentre l'artigiano "progettava" il proprio prodotto in base alle proprie abilità di lavorazione dei materiali, il disegnatore industriale progettava in base alle tecnologie di cui la fabbrica disponeva.

In sostanza però non si trattava ancora di disegnare nuove tipologie di prodotti ma di ridisegnare vecchi prodotti con una nuova estetica, un'estetica che poteva essere riprodotta con i processi industriali. E' questa quindi l'origine del design: rivestire con una bella forma l'idea di qualcunaltro, ovvero "fare stile".

Con il tempo l'industria ed i mercati si svilupparono e con queste nuove potenzialità quello che serviva non era più soltanto qualcosa di bello ma anche qualcosa di innovativo, qualcosa che risolvesse i problemi della gente e per cui esisteva una domanda latente.. in sostanza nuovi prodotti con nuove funzioni.

A questo punto non si trattava più di produrre un maggior numero di stoviglie, di pentole o di sedie, si voleva iniziare ad usare la forza della produzione industriale per innovare e per cambiare radicalmente lo stile di vita delle persone. Si iniziò così ad inventare nuovi oggetti ponendo attenzione anche alla funzione, oltre che alla forma.

Negli ultimi decenni del secolo scorso l'enorme sviluppo della tecnologia ha permesso un'ulteriore evoluzione del design: innovare non solo attraverso la forma dell'oggetto, ma anche attraverso l'utilizzo di materiali moderni e alternativi, l'utilizzo di nuove tecnologie o di processi industriali particolarmente efficienti.

Questo è grossomodo il product design come tutt'ora la maggior parte delle persone lo intende e come la maggior parte delle scuole ancora lo insegnano agli studenti, ma vedremo più avanti che all'interno della disciplina sono oggi in atto ulteriori trasformazioni.

Quella del product design è oggi un sottoinsieme della più grande "famiglia" del design, in cui troviamo anche il movie design, il sound design, il fashion design, il service design,... ognuno di questi settori tratta tecnologie e prodotti differenti, ma la matrice è comune.

1.2 Design e creatività

Se consideriamo i corsi di laurea attualmente attivi al Politecnico ci rendiamo conto di quanto siano numerosi i settori toccati dal Design:

- Design del prodotto
- Design della moda
- Design degli interni
- Design della comunicazione
- Service design
- Product service system design
- Design & engineering
- Design dell'arredo
- Design navale e nautico

E questo senza considerare le singole lezioni che si svolgono all'interno di ciascun corso di laurea, tra le quali troveremmo corsi di Type design, di Sound design, di Light design, di Design degli eventi,... che prevedono anch'essi competenze e conoscenze focalizzate su una specifica tipologia di prodotti.

Torniamo ora a considerare il settore creativo, per come l'avevamo definito nel capitolo precedente comprendeva le seguenti aree:

- moda
- arte

- design (product)
- fotografia
- comunicazione
- eventi
- editoria
- industria audiovisiva
- software e ICT
- architettura

è evidente che anche solo considerando le quattro grandi famiglie del design del Prodotto, della Comunicazione, degli Interni e della Moda, l'intero settore creativo, ad eccezione dell'Arte, risulta coperto dal concetto di "Design".

Questo accade perchè le aree sopracitate, ad eccezione dell'arte, sono di tipo industriale/commerciale, ovvero finalizzate alla produzione ed alla vendita di un qualche tipo di prodotto (può essere un oggetto fisico o virtuale, un servizio o un sistema) ed il Design questo lo sa fare molto bene.

Sempre nel capitolo precedente avevo specificato che il settore creativo tradizionale è caratterizzato da una "creatività trasversale", ovvero che non dispone di regole, metodologie e processi immutabili e scientifici, punta spesso all'innovazione radicale ed alla creazione di nuovi contesti per mezzo della contaminazione e dell'interdisciplinarietà.

Questa definizione di creatività si adatta perfettamente al Design , ed anzi è proprio il Design che cresce e si sviluppa ovunque questo tipo di creatività sia applicabile: nella creazione di videoclip, di tracce audio, di software, di giochi da tavolo, di manifesti, di festival,... e più recentemente anche nella progettazione di servizi, e di modelli innovativi di business.

Ma perchè l'arte è l'unico settore creativo che non rientra nel Design?

Innanzitutto si deve tener conto che la definizione di Arte è pressochè impossibile da dare e sebbene ne siano state differenti nel corso della storia, oggi più di prima si è lontani dal poter incasellare quella che è considerata la forma più alta di espressione dell'uomo in qualche riga del dizionario. L'Arte ha un'infinità di sfaccettature e spesso si infila in settori adiacenti rendendo impossibile l'individuazione dei suoi confini.

Quello che è certo però è che anche l'Arte utilizza la creatività trasversale.

La visione che io propongo è che mentre il Design incanala la creatività nell'industria ed in generale nell'ambito commerciale (o sociale), facendo attenzione a quello che è la domanda

del mercato (o i bisogni della popolazione), l'Arte non se ne cura e sfrutta la creatività in modo puro ed anarchico.

1.3 Le trasformazioni

Tornando all'evoluzione della disciplina del design, attualmente sono in atto due differenti trasformazioni: la "fusione" e la "diffusione".

La "fusione" è già stata introdotta nel capitolo precedente nell'ambito della ricerca condotta da Aldo Bonomi e consiste nel progressivo intersecamento dei differenti settori della creatività (e quindi del design) che sta portando alla costituzione di una "nube creativa" che contiene al suo interno, con confini incerti, tutte le più classiche discipline del design.

I motivi di questa trasformazione sono vari, ma sicuramente un ruolo importante lo ha giocato lo sviluppo della tecnologia informatica e la larga diffusione (e accessibilità) di software quali Photoshop, Flash, After Effects, Illustrator, DreamWeaver, Maya,...

Si tratta di software dedicati che in alcuni casi si sono sostituiti ai tradizionali strumenti di lavoro manuali e che, condividendo la base di conoscenze informatiche necessarie alla loro fruizione, sono risultati facilmente assimilabili da gran parte dei professionisti creativi, sia che essi operassero ad esempio nella comunicazione, che nel cinema o nell'arredo.

Andiamo a guardare dei dati concreti: il sito DesignHub.it raccoglie i profili di giovani creativi, per la maggior parte neolaureati e fornisce una lista sia delle competenze che dei software che ciascun designer sa usare.

Se usiamo il motore di ricerca interno per trovare dei designer della comunicazione, noteremo che la maggior parte di loro possiede anche competenze a prima vista estranee al proprio settore, come il saper utilizzare dei software CAD , dei software per la modellazione volumetrica o saper programmare in JavaScript.

Compiendo la stessa operazione con i designer di prodotto la cosa è ancora più evidente e le competenze trasversali comprendono DreamWeaver (software per la realizzazione di pagine web e script), Flash (software per filmati, videogame ed animazioni interattive), Maya (software per le animazioni in 3D), Wordpress (piattaforma per la realizzazione e la gestione di un Blog online),...

Le motivazioni che spingono gli studenti ad apprendere l'utilizzo di questi strumenti che a prima vista sono estranei al loro campo d'azione, non sono dovute tanto ad una pressione da parte del mercato del lavoro o dell'ambiente scolastico, anche se è chiaro che in un

mondo competitivo come il nostro si deve sempre cercare di offrire qualcosa in più rispetto alla concorrenza, ma sono causate principalmente dalla loro curiosità e dalla loro passione per la creatività.

Ancora oggi le lezioni universitarie sono abbastanza organizzate settorialmente, quindi non accadrà mai che a degli studenti di product design venga insegnato l'utilizzo di un software di video editing o di infovis... ciò nonostante essi sembrano comprenderne l'importanza e vi si applicano studiandoli da autodidatta o frequentando corsi esterni all'università.

Ma che vantaggio danno queste competenze trasversali?

Oltre ad una maggiore elasticità dal punto di vista professionale e ad un ampliamento del background culturale, la possibilità di operare su altri media e di usare altri strumenti potenzia enormemente sia l'inventiva che la capacità espressiva del designer.

Si pensi ad un designer che sia in grado di progettare una campagna di comunicazione integrando anche gadget e prodotti esperienziali, o a un designer di servizi che sia in grado di visualizzare efficacemente con un'infografica i dati statistici della propria ricerca, o ancora ad un designer d'interni che presenti online il proprio progetto rendendolo navigabile tramite la modellazione 3d e qualche riga di codice java.

Più sono gli strumenti che si hanno a disposizione, più efficace sarà la comunicazione e quindi il progetto stesso.

Con questo non sto comunque sostenendo che si arriverà a riunificare il Design in un'unica matrice: i settori del design continueranno ad esistere, soprattutto a livello didattico, ma i loro confini saranno molto più labili.

In pratica i designer dell'immediato futuro avranno in primo luogo un "core" di competenze che costituisce la loro specializzazione e che fornisce loro un particolare metodo ed un particolare approccio al progetto ed in secondo luogo una serie di competenze trasversali che li supporteranno nella realizzazione di progetti multidisciplinari.

Prendiamo ad esempio il service design, disciplina abbastanza recente che verte sulla progettazione di servizi. Questa branca si è sviluppata nelle più importanti scuole europee di design nel corso degli ultimi 10-20 anni e la sua nascita è stata spinta da due principali fattori: la grande richiesta di esperienzialità che viene dal mercato, si pensi al settore del retail o dell'entertainment, e la necessità di attuare un'innovazione sociale che sappia riequilibrare le dinamiche sociali, economiche e culturali che intercorrono all'interno delle nostre comunità.

Il service design si è dovuto così inventare una nuova metodologia per la progettazione dei servizi, (vi erano infatti grandi differenze tra un prodotto fisico ed un servizio intangibile) ed ha quindi mutuato i propri strumenti da altre discipline compiendo una sorta di mashup.

Proviamo ad immaginare un set di competenze tipiche del service designer cercando di risalire ai rispettivi settori di origine:

- Capacità di approccio progettuale ad un problema (product design).
- Capacità di benchmarking e di ricerca delle soluzioni presenti (product design, marketing).
- Capacità di analisi delle dinamiche sociali e comportamentali degli utenti (antropologia e psicologia).
- Capacità di interpretare e filtrare i feedback degli utenti (marketing, user centered design)
- Capacità di rappresentare e comunicare un sistema/servizio attraverso video, mappe e strisce narrative (design della comunicazione).
- Capacità di connettere diverse realtà formulando anche modelli di business innovativi (strategic design, economia)
- ...

Ciò che più spicca da questo elenco è la trasversalità delle competenze, per cui il service designer risulta essere già di per sé multidisciplinare: pur avendo un “core” di competenze progettuali derivate dal Design in generale, possiede anche un bagaglio di competenze “altre” che lo contaminano in senso positivo e che permettono la corretta gestione dei processi di innovazione.

Il service design è insomma un ottimo esempio di come la nube creativa sta trasformando il settore del Design, abbattendo i confini interni e gettando ponti verso nuove terre, ma quest’ultima operazione è meglio spiegabile attraverso la “diffusione”, tendenza di cui parleremo ora.

La diffusione è la seconda trasformazione in atto dopo la fusione ed è la capacità che sta dimostrando il design di operare in contesti tradizionalmente estranei alla sua azione.

Citando Silvana Annicchiarico del Triennale Design Museum, una parte della scena italiana sta fortemente dimostrando la <<volontà di fare design laddove prima non si pensava di poterlo fare>>*

In realtà questo non è che un differente modo di enunciare un concetto già affrontato nel precedente capitolo, ovvero la rivoluzione creativa di Florida**. Infatti nella sua ricerca lo studioso americano sosteneva che nel mondo industrializzato si stiano introducendo l'inventiva e la creatività come competenze base di qualunque profilo professionale, e se è vero che il Design copre la maggior parte delle attività creative tradizionali, per la proprietà transitiva è anche vero che il Design stesso si sta diffondendo in tutti i settori economici.

Le ragioni di questa valorizzazione stanno nell'efficacia del processo stesso di Design: efficacia nel soddisfare i bisogni, nel progettare e vendere prodotti innovativi, nel trovare delle applicazioni per le nuove tecnologiche, nello sfruttare al meglio le risorse, nel creare brand e reputazione, ecc..

Ecco quindi che il Design viene utilizzato per la risoluzione di un'infinità di problemi molto differenti tra loro e questo è possibile perchè il design è innanzitutto un approccio progettuale finalizzato alla risoluzione di un problema.

Insomma ovunque persista un problema ed ovunque si possa fare un progetto, si potrà anche applicare un processo di Design.

1.4 Il Design Thinking

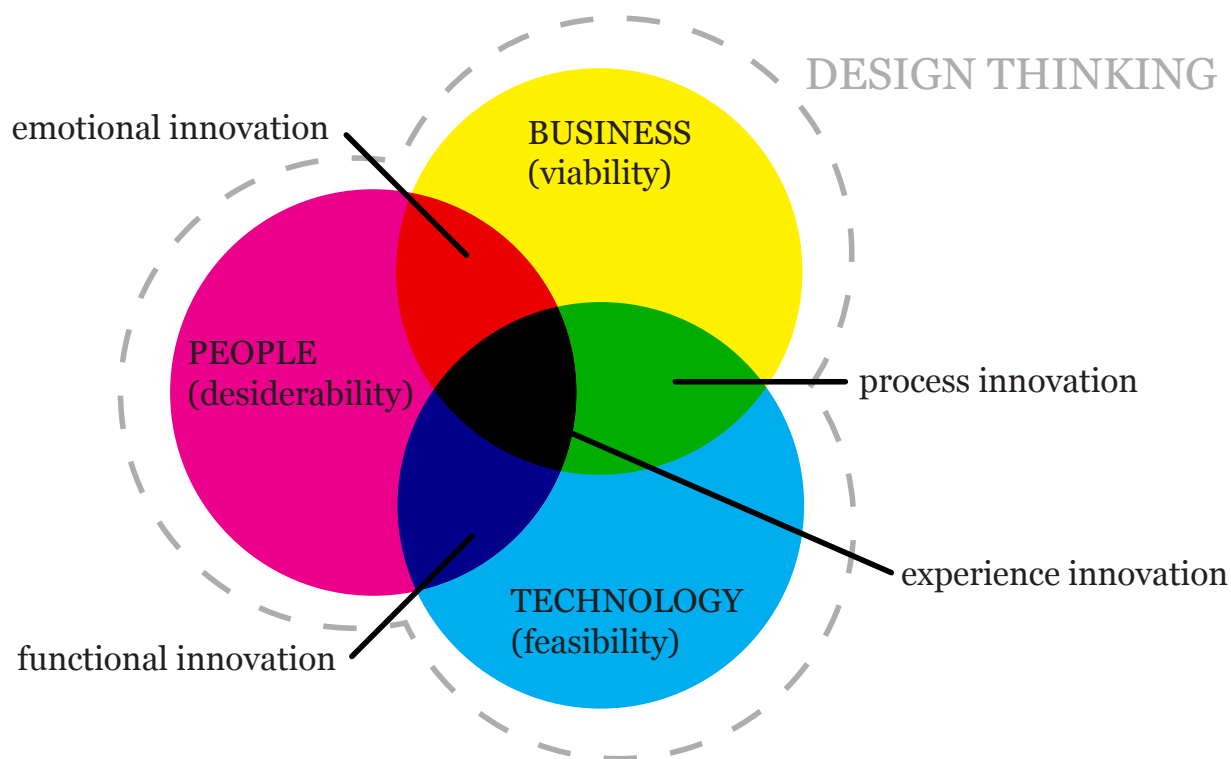
Questa tesi è ben concretizzata nella corrente di pensiero "Design Thinking" che da qualche anno sta spopolando sia nelle riviste di business che negli ambienti accademici, non si tratta di un vero e proprio principio o modello in quanto tutt'ora non esistono nè una definizione universalmente accettata nè delle metodologie riconosciute, ma in generale possiamo tener per buono il fatto che s'ispiri ad ottenere innovazione tramite l'applicazione di processi tipici del Design in ambienti che con il design hanno ancora poco a che fare.

Proprio su questo argomento è apparso un'interessante articolo sull'Harvard Business Review del giugno 2008, in cui il CEO del noto studio californiano di Design IDEO, Tim Brown, ha fornito la sua personale visione su cosa sia il Design Thinking e dato il calibro del personaggio ci affideremo alle sue riflessioni per comprendere meglio la questione.

La prima definizione generale che dà è la seguente: " Il Design Thinking è una metodologia che impregna l'intero spettro delle attività d'innovazione, con un uso particolare dello Human-Centered-Design".

Poi, Più avanti nell'articolo, specifica un vero e proprio modello di rappresentazione:

“Il Design Thinking è una metodologia che usa la sensibilità ed i metodi del designer per soddisfare i bisogni della gente attraverso qualcosa che sia tecnologicamente disponibile e che una strategia sostenibile di business sappia convertire in un valore valore per il cliente e in un'opportunità per il mercato.”



Graf. 2 _ Rielaborazione dello schema proposto da Tim Brown riguardo al Design Thinking

Non si tratta quindi di qualcosa di esclusiva pertinenza dei designers (anche se un background in questo senso è preferibile), tant'è che vengono forniti numerosi esempi di innovazioni Design Thinked compiute da persone che mai avevano studiato in una scuola di Design e che sono state semplicemente coordinate dal team di IDEO durante il processo d'innovazione.

Rispetto al “chi” sia in grado di operare all'interno del Design Thinking, Brown fornisce una sorta di profilo con le principali caratteristiche che non dovrebbero mai mancare ovvero:

- *Empathy* (empatia con l'utente)
- *IntegrativeThinking* (comprendere sistemi complessi e generarne di nuovi)

- *Optimism* (pensare che esiste sempre una soluzione migliore di quelle già disponibili)
- *Experimentalism* (tendere all'innovazione radicale anziché incrementale)
- *Collaboration* (relazionarsi efficacemente con profili interdisciplinari)

Ancora una volta non si fa cenno a competenze storicamente ritenute una caratteristica irrinunciabile per i designer come il gusto estetico, il disegno, l'originalità,... ma è proprio questa trasformazione che rappresenta il futuro del Design, o meglio, è questa la via attraverso cui il Design può aspirare a qualcosa di più grande.

Le metodologie, la sensibilità, e la vision che prima permettevano semplicemente di confezionare e vendere un nuovo prodotto sulla base di innovazioni tecnologiche sviluppati da altri, adesso possono essere usate per generare innovazione sociale, per cambiare gli stili di vita, per generare posti di lavoro... per rendere più sostenibile il sistema in cui viviamo.

Non si tratta più di stile, ma di Design.

Capitolo 3

IL CROWDSOURCING

NON E' OPEN

INNOVATION

1.1 Il Crowdsourcing

Crowdsourcing è una parola molto recente coniata dal ricercatore Jeff Howe nel 2006 e relativo alla tendenza tutt'ora in atto di esternalizzare parte delle attività dell'azienda appaltandole ad una community web di professionisti o appassionati di quella specifica tematica.

Howe dà inizialmente due differenti definizioni:

- << *Crowdsourcing is the act of taking a job traditionally performed by a designated agent (usually an employee) and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call.* >>
- <<*Crowdsourcing is the application of Open Source principles to fields outside of software* >>

La seconda definizione è in realtà poco convincente in quanto potrebbe essere applicata a qualunque caso di open innovation in cui un'azienda collabora con una web community di clienti o di fan per raccogliere informazioni e consigli sui propri prodotti.

In effetti nel suo libro J. Howe ha individuato quattro differenti modi per sfruttare la folla:

- Crowdfunding, ovvero fare fundraising attraverso il web e le sue community.
- Crowdcreation, che include un'attività di produzione da parte della "folla".
- Crowdvoting, che è la votazione (mi piace/non mi piace) da parte della community.
- Crowdwisdom, lo sfruttamento della conoscenza della community (es. Wikipedia).

Quello che a noi più interessa e che viene solitamente indicato con il termine generale di crowdsourcing, è il secondo caso: la crowdcreation.

E' su questo che si modella perfettamente l'ultima definizione di crowdsourcing data da J. Howe:

<< crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. This can take the form of peer-production (when the job is performed collaboratively), but is also often undertaken by sole

individuals. The crucial prerequisite is the use of the open call format and the large network of potential laborers >>.

Questa è la definizione alla quale faremo riferimento, specificando però che l'attuale modello dominante non prevede una vera peer production in quanto il crowdsourcing commerciale, implementato finora dalle aziende, instaura dinamiche competitive anziché collaborative. Quest'ultimo aspetto è particolarmente problematico per il buon funzionamento del sistema, ne abbiamo un esempio visitando il sito di crowdsourcing Crowdspring.com dove in alcune pagine del sito compare un monito rivolto ai membri:

<<Remember, we're a community first, so be nice. Don't copy other people's ideas. Leave nice comments about someone else's work. Give constructive feedback. Learn from each other. Have fun - that's why we're here, right?!>>

1.2 L'innovazione democratica

Il crowdsourcing è in realtà solo l'ultimo di una lunga serie di modelli di innovazione aperta che negli ultimi 20 anni hanno rivoluzionato il mondo sia delle imprese che degli utenti.

Particolarmente interessante in questo senso è il libro "Democratizing Innovation" di Eric Von Hippel, docente presso il MIT ed esperto dei processi d'innovazione tecnologica.

Si tratta di un testo pubblicato all'inizio del 2005 e particolarmente lungimirante riguardo all'importanza che oggi ha assunto l'utente nei processi di creazione e sviluppo industriale. Nel libro vengono analizzati alcuni esempi di comunità innovative tracciando una sorta di linea evolutiva dell'open innovation e facendo intravedere i futuri cambiamenti.

Tra le varie tesi proposte dall'autore, soprattutto tre sembrano aver trovato conferma nei nuovi sviluppi.

- Gli utenti innovano i prodotti che utilizzano e lo fanno per soddisfare necessità alle quali il prodotto originale non dà soddisfazione
- Gli utenti rivelano gratuitamente le loro innovazioni e ne favoriscono la diffusione
- Spesso le innovazioni generate all'interno di una community di utenti risulteranno equamente distribuite, in numero, tra i diversi componenti della community.

A mio parere queste tre circostanze sono state fondamentali per la nascita del crowdsourcing come oggi lo conosciamo, riflettiamoci brevemente:

- Il fatto che gli utenti apportino modifiche ai prodotti utilizzati o che in generale siano in grado di trovare delle soluzioni migliori ai problemi, è indice del grande potenziale creativo che risiede in qualunque community. Il crowdsourcing non ha fatto altro che strutturare e rendere più specializzate queste community, fornendo degli strumenti specifici agli utenti ed assicurandosi la proprietà delle soluzioni sviluppate.
- Il fatto che gli utenti rivelino gratuitamente le proprie idee è dovuto a diversi motivi il più importante dei quali è un meccanismo ben illustrato da Pekka Himanen* che prevede che all'interno di una community gli utenti tendano a ricercare un confronto tra pari ovvero a mettere alla prova le proprie scoperte sottoponendole all'attenzione degli altri.

Nel caso specifico del crowdsourcing si deve tener conto del fatto che questi processi avvengano perlopiù online dove gli utenti vengono facilmente ammalati da un falso senso di visibilità globale. Lo stesso avviene quando ad attuare il crowdsourcing sono i marchi più blasonati, per cui l'idea di poter associare il proprio nome ad un brand famoso in tutto il mondo, muove l'interesse di molti partecipanti nonostante i premi in denaro messi a disposizione dei vincitori siano solitamente di poche centinaia di euro.

- Infine il fatto che le innovazioni tendano ad essere generate da membri della comunità sempre differenti, fa sì che l'obiettivo principale dei siti di crowdsourcing sia quello di far crescere il proprio bacino d'utenza, o perlomeno di rinnovare costantemente i suoi membri, in modo da avere più possibilità di innovazione e da ricevere centinaia se non migliaia di differenti soluzioni per ogni singolo brief proposto alla community.

Purtroppo un simile sistema tende ad aumentare in modo esponenziale il numero di competitors abbassando a zero le possibilità di vittoria dei partecipanti e, cosa ancor più grave, a non premiare né la fedeltà degli utenti né la qualità del loro lavoro.

Quest'ultimo particolare è molto importante perchè in caso contrario si sarebbe potuto parlare di un'attività di scouting di nuovi creativi, di una sorta di mediazione che aiuti le aziende ad incontrare e successivamente assumere i professionisti più adatti al proprio scopo e che quindi favorisca le due differenti parti, mentre così la

situazione è fortemente sbilanciata a favore delle imprese. Di fatto il crowdsourcing ha sì, reso più democratico l'accesso ai lavori creativi facendo in modo che chiunque, con o senza esperienza, potesse elaborare e proporre una soluzione, ma dall'altro lato ha tolto qualsiasi tipo di tutela, riconoscimento professionale e controllo della qualità dalle professioni creative.

Ritornando alle communities analizzate nel libro di Von Hippel, la più importante e quella da cui sembrerebbe derivare la mentalità alla base del web 2.0, è quella del software Open Source.

Non è importante trattare in questa sede le differenze tra la filosofia del Free Software e quella dell' Open Source vero e proprio, ragion per cui le considererò come parte di uno stesso movimento.

La comunità del software libero si crea intorno alla metà degli anni ottanta e si caratterizza per sviluppare numerosi software per computer distribuiti gratuitamente e fornendo all'utente anche il codice sorgente originale. Attraverso la sua modifica, con le dovute conoscenze di programmazione, è possibile plasmare il software a piacimento per risolvere le proprie necessità, cosa assolutamente impossibile da fare con i programmi proprietari, disponibili solo a pagamento e protetti da copyright.

Questa pratica di permettere a chiunque lo volesse di lavorare sul codice modificandolo e migliorandolo per le proprie esigenze, rese i softwares Open Source particolarmente efficienti ed elastici.

Il caso più di successo è quello di Apache Web Server, un programma adibito alla gestione dei server e che ancora adesso mantiene il primato di essere installato su oltre il 65 % dei sistemi a livello mondiale mentre il suo principale concorrente proprietario, Windows Web Server, non supera i 30 punti percentuali.

Casi come questo hanno definitivamente convinto anche i più scettici sull'efficacia del sistema di sviluppo open source e sull'importanza che la collaborazione e lo scambio globale di idee hanno all'interno del processo d'innovazione. E' in questo modo che si è gradualmente passati dal modello Closed Innovation dove la ricerca e lo sviluppo delle imprese avvenivano esclusivamente al loro interno, in modo isolato e velato da una cortina di segretezza, all'attuale modello di Open Innovation che invece prevede un intenso rapporto di networking e di collaborazione con attori esterni all'azienda stessa.

Anche gli utenti, come si può ben vedere nelle pratiche del Crowdsourcing e dello User Centered Innovation, fanno oggi parte di questi network.

I veri dubbi rimasti sul modello Open Source sono solamente di tipo economico, per molti risulta infatti difficile capire come possa un sistema del genere essere sostenibile; la risposta è stata data, tra gli altri, anche dai creatori della versione Red Hat di Linux, dove il noto sistema operativo viene reso disponibile gratuitamente in rete e quelli che vengono pagati, nel caso li si richiedessero, sono solamente i servizi di assistenza ed altre tipologie di servizi ad alto valore aggiunto.

Anche alcuni software proprietari (come l'antivirus Avast ad esempio) pare abbiano deciso di seguire parzialmente questa strada fornendo in rete una versione gratuita per l'uso non commerciale ed una a pagamento maggiormente sviluppata per i professionisti e le aziende.

Un'altra community citata nel testo del professor Von Hippel è quella che si è formata all'inizio dello scorso decennio intorno al sito internet zeroprestige.com.

Il sito in questione era luogo dove i kitesurfers potevano scambiarsi le opinioni, darsi consigli e passarsi del materiale inerente al loro sport, infatti all'epoca il kitesurf era solo agli inizi e l'attrezzatura per praticarlo era ancora in fase di miglioramento per non dire sperimentazione.

Tra i membri della community ci furono anche esperti di aerodinamica, ingegneri aerospaziali e carpentieri, ciò diede luogo ad un proficuo scambio di esperienze e competenze che culminò nella progettazione e realizzazione di tavole e vele di ottima qualità.

L'importanza di questi sviluppi è valutabile nel fatto che le ditte che producevano e vendevano ufficialmente questo tipo di attrezzature, hanno raggiunto quel genere di livello qualitativo solo qualche anno fa, in alcuni casi proprio appropriandosi dei disegni che erano ancora presenti su zeroprestige.com e mantenendo comunque un costo di realizzazione più alto di quello che il network del sito era riuscito ad ottenere.

Riflettendoci, la conseguenza più diretta di simili esperienze è la teorizzazione del modello User Center Innovation che vede nell'utente ed utilizzatore di un prodotto o di un servizio, il maggior potenziale innovatore dello stesso, ovvero un prosumer (produttore e consumatore allo stesso tempo). In realtà non è solo il fatto che qualcuno sia un assiduo utilizzatore a renderlo efficace da questo punto di vista: quello che conta è che gli utilizzatori di un prodotto industriale sono, per definizione, migliaia se non milioni, tutti determinati ad ottenere un prodotto migliore che soddisfi in modo più rapido o più completo i propri bisogni.

Ancora una volta a fare la differenza è la forza dei numeri, la forza della folla, ovvero del “crowd”.

I due esempi di comunità innovative riportati da Von Hippel sono significativi per la comprensione delle differenti modalità con le quali è possibile approcciare l’Open Innovation, infatti mentre il primo caso riguardava lo sviluppo di prodotti non tangibili, il secondo riguardava la progettazione e la realizzazione di un prodotto fisico come una tavola da kitesurf dimostrando così l’efficacia del modello sia in campo informatico che in campo più tradizionalmente manifatturiero.

Tuttavia credo che ai fini della nostra analisi sia altrettanto importante comprendere e confrontare le ragioni di questi successi in modo da capire se simili modelli siano applicabili anche ad altri settori.

E’ parere di chi vi scrive che il successo e la diffusione della mentalità open source sia dovuto anche a particolari caratteristiche sia del settore sviluppo software sia della professione di programmatore; ecco le principali.

- Settore recente, senza modelli predominanti
- Sviluppo di un prodotto non fisico e non tangibile
- Tipologia di lavoro che necessita di competenze specifiche
- Tipologia di lavoro legato alle ICT (Internet & Communication Technology)
- Tipologia di lavoro creativo

La nascita del Free Software è infatti contemporanea alla diffusione dei primi programmi per computers negli anni 80. Ciò significa che gli stessi processi di sviluppo e di compravendita dei softwares erano in fase di sperimentazione, non esisteva ancora un modello consolidato da seguire, un esempio che dimostrava l’efficacia di una particolare strategia ed in questo ambiente libero da preconcetti, anche una teoria economicamente e culturalmente rivoluzionaria come quella del Free Software, poté imporsi all’attenzione generale facendo proseliti.

Il fatto che l’oggetto della programmazione sia un bene intangibile e che la strumentazione necessaria alla sua realizzazione, un semplice computer, sia facilmente recuperabile da chiunque, ha favorito l’autoproduzione e la rapida realizzazione d’idee. Ancora oggi, per auto produrre e condividere un buon software non è necessario una grande disponibilità finanziaria, poiché il costo del materiale è sostanzialmente nullo, quella che serve è una buona conoscenza dei codici di programmazione e del tempo libero da dedicarci.

Le abilità informatiche e la capacità di manipolare i codici di programmazione sono competenze altamente specifiche: nessuna persona che non abbia studiato nulla al riguardo, potrà mai decifrare una qualunque stringa di codice. Questo ha portato i programmatori di software a sviluppare una sorta di spirito di appartenenza e di solidarietà reciproca, per cui i confronti e gli scambi di opinioni all'interno della community sono frequenti e portano spesso anche a scambi di parti di codice.

Non è poi da sottovalutare l'importanza che le competenze informatiche generali dei programmatori abbiano avuto nel processo di diffusione dell'Open Source: si tratta infatti di un community con un altissimo tasso tecnologico e di conseguenza dotata di un'ottima confidenza con tutte le ICT. In particolare strumenti come le e-mails ed i forum, hanno tolto qualunque tipo di ostacolo allo scambio sia di informazioni che di softwares veri e propri.

Infine anche il fatto che la professione del programmatore informatico richieda buoni livelli di creatività e di elasticità mentale, ha contribuito a rendere questo settore particolarmente permeabile ai modelli più innovativi.

Alla luce di queste considerazioni appare chiaro che il sistema d'innovazione dell'Open Source, basato sulla collaborazione, sull'auto organizzazione e sull'assenza sia di copyright che di retribuzione, non è direttamente esportabile in altri settori ed ogni volta deve essere attentamente ribilanciato.

1.3 Criticità etiche ed insostenibilità del modello attuale

L'attuale Crowdsourcing è per certi versi un figlio illegittimo del fenomeno Open Source, è infatti la modalità più recente con la quale le aziende hanno cercato di imbrigliare il potere creativo delle masse. Questo modello d'innovazione si è allontanato parecchio dall'originale, in particolare per quanto riguarda le motivazioni che stanno alla base della partecipazione ai progetti.

Ricordiamo cosa hanno scritto, nel libro *Wikinomics*, Don Tapscott ed Anthony D. Williams parlando dei prosumer:

“I clienti si aspetteranno di condividere la proprietà ed i frutti delle loro creazioni. Se fate in modo che i clienti traggano un profitto dal loro coinvolgimento, potrete sempre contare su un ecosistema fertile e dinamico a favore della crescita e dell'innovazione. Non pensate

al comunismo. Pensate piuttosto alla microeconomia di eBay. Centinaia di migliaia di clienti eBay si guadagnano da vivere tramite questo sito, mentre eBay ottiene una percentuale sulle loro transazioni. In effetti, dato che i clienti di Second Life creano una parte così rilevante del contenuto di questo gioco, sembra sacrosanto che detengano tutta la proprietà intellettuale delle loro creazioni e realizzino un guadagno reale dalla vendita delle risorse che hanno accumulato nel gioco. I diritti legati alla proprietà intellettuale stimolano la proliferazione della co-creazioni dei clienti e fanno sì che la fiorente economia virtuale di Second Life rappresenti una fonte di guadagno reale per loro.”

In effetti il modello User Centered Innovation che come abbiamo già detto consiste nel coinvolgere gli utenti nelle fasi di sviluppo e progettazione del prodotto, ha dimostrato la sua efficacia e la sua sostenibilità alle aziende come Apple o BMW che per prime l’hanno adottato.

Similmente al modello Open Source, assicura a tutti i partecipanti una forma di ricompensa minima, quella del prodotto stesso, che viene sviluppato secondo le direttive della community e che quindi soddisferà in modo più efficiente i bisogni dell’utente.

Un Ducatista sfegatato che parteciperà volontariamente ad una discussione su blog.ducati.com facendo critiche specifiche sull’estetica o sull’affidabilità dell’ultimo modello uscito, non si aspetterà nulla in cambio se non di essere ascoltato, poter contribuire alla crescita della casa di Borgo Panigale e potersi così godere un prodotto migliore gli anni successivi.

Nel caso sopracitato di Second Life oltre alla possibilità di sfruttare un prodotto migliore c’è quella di guadagnare soldi reali vendendo ciò che si ha prodotto all’interno del mondo virtuale.

Si tratta certamente di contributi e di ricompense differenti ma quello che conta è che il sistema sia sostenibile, che si crei un circolo virtuoso che crei valore sia per l’utente che per l’azienda, rafforzando in un certo modo anche la fidelizzazione.

Possiamo dire lo stesso per il crowdsourcing?

Probabilmente non allo stato attuale, tolto infatti qualche raro caso in cui si sta cercando di attuare dei sistemi differenti, nei siti di crowdsourcing non esiste un circolo virtuoso di creazione del valore e tantomeno una ricompensa minima per i partecipanti.

Gli iscritti a queste community non sono infatti dei fans o degli appassionati dei marchi e delle imprese che propongono i brief dei concorsi e non hanno quindi nessun interesse personale a migliorare il prodotto o a contribuire alla crescita dell’azienda come invece accadeva nel caso dell’Open Sourcing o nella fiorente community dei fans di Apple.

Faccio un esempio concreto, il noto sito di crowdsourcing per creativi bootb.com ha al momento diversi concorsi attivi sulla propria homepage ma dispone anche di un archivio delle gare passate dove è possibile analizzare qualche dato. Tra queste troviamo un contest rimasto aperto per 30 giorni e finalizzato a trovare un nome ad un nuovo modello di pneumatici da strada, le proposte inviate sono state 933 con un solo vincitore che si è portato a casa il premio da 2000 €.

Il concorso successivo è stato per la realizzazione di un logo di una società sportiva, la durata era di 29 giorni e le entries dichiarate dal sito sono state 528, con 1 vincitore ed un premio di 800€.

E' chiaro che con un così alto numero di proposte concorrenti le possibilità di vincere sono molto basse ed il 99% dei partecipanti rimarrà letteralmente a bocca asciutta, a volte succede addirittura che si perdano i diritti d'autore sulla soluzione inviata, anche se non selezionata tra le vincenti, aggiungendo al danno la beffa.

Quando ho affermato che in questi siti non esiste un circolo virtuoso, intendevo dire proprio questo: il valore creato va esclusivamente a favore dell'azienda e del sito che ospita il concorso, ma non dell'utente.

E' facile capire perchè questi siti rappresentano una così ghiotta occasione per le aziende in cerca di idee e creatività.

- Prima di tutto risalta l'economicità del sistema, infatti i costi, a fronte delle numerose soluzioni ricevute, sono molto più bassi di quelli che si dovrebbero sostenere rivolgendosi ad un'agenzia o ad uno studio tradizionale ed in un momento di crisi economica come questo, poter risparmiare svariate migliaia di euro per il marketing può risultare determinante.
- In secondo luogo una piattaforma di crowdsourcing funge da mediatore tra l'impresa ed i creativi, fornendo strumenti efficaci sia ai primi che ai secondi, semplificando così le procedure e velocizzando i processi di creazione delle soluzioni.
- La presenza di un mediatore all'interno di questo processo non è importante solo per ottimizzare le tempistiche, ma anche per potersi distaccare dalla gestione del concorso, lasciando al sito web l'amministrazione dei rapporti con i partecipanti e quindi buona parte delle responsabilità. Ciò che ne risulta in sostanza è l'assenza di regole e contratti vincolanti tipici dei rapporti con le agenzie creative tradizionali,

che si risolve in un basso (per non dire nullo) potere contrattuale dei creativi ed in una maggiore libertà di manovra per l'azienda.

- Infine il vantaggio competitivo più alto fornito dai siti di crowdsourcing è sicuramente il grande numero e la varietà delle soluzioni proposte. Questo è in effetti ciò che il crowdsourcing è riuscito a mantenere dal modello Open Source: un numero potenzialmente infinito di teste pensanti che si applicano alla risoluzione di un problema.

Riguardando i quattro punti sopraelencati si può notare che i primi tre non costituiscono un vero valore aggiunto del sistema, potenzialmente infatti, anche un normale studio di design potrebbe abbassare i prezzi, ottimizzare il processo o venire incontro al cliente dal punto di vista contrattuale, quello che in nessun modo potrà mai fare invece è moltiplicare all'infinito il numero di soluzioni proposte.

Nel terzo punto ho invece spiegato come l'assenza di contratti che regolino i rapporti con i partecipanti possano avvantaggiare l'azienda dandogli ampi spazi di manovra, ma come allo stesso tempo i professionisti non vengano più tutelati. Questo specifico problema preoccupa non poco i creativi, alcuni dei quali hanno addirittura dato vita ad una sorta di osservatorio chiamato "SpecWatch", presente in internet su Twitter e Facebook, che ha il compito di individuare e comunicare le infrazioni che avvengono all'interno dei siti di crowdsourcing. Alcuni esempi possono essere l'utilizzo non dichiarato di materiale coperto da copyright all'interno delle soluzioni proposte o l'annullamento, ad opera del del sito, di gare in corso d'opera, per le quali gli utenti hanno comunque già creato ed inviato le loro soluzioni.

Lo scopo finale dei creatori di SpecWatch è portare in evidenza le lacune principali dell'attuale sistema di crowdsourcing, convincere i propri colleghi sulla non sostenibilità del modello e sulla necessità di modificarlo.

Una mia personale critica all'attuale modello di Crowdsourcing è invece il fatto che sebbene questo sia basato sul lavoro delle grandi community che ogni sito è riuscito a creare attorno a sé, non c'è una particolare cura delle stesse, se non a livello superficiale. In alcuni siti, come nel già citato bootb.com, non esiste né un sistema di posta interna né un sistema di live chat che permetta ai diversi concorrenti di comunicare tra loro, darsi consigli, scambiarsi dei link,...

In alcuni siti poi non è nemmeno possibile visualizzare le soluzioni proposte dagli altri partecipanti o quelle selezionate vincitrici.

E' chiaro che in questi casi non si possa parlare di una vera e propria community quanto di un semplice bacino d'utenza; in questi casi viene a mancare l'importantissima componente del networking, che a mio parere dovrebbe essere l'anima stessa di una piattaforma di tipo creativo.

Senza possibilità di scambiarsi le informazioni e cosa ancor più grave senza poter vedere i progetti vincitori, i membri della community non potranno apprendere niente di nuovo, non potranno crescere tecnicamente e professionalmente ma rimarranno fermi al loro livello ed infine, molto probabilmente, abbandoneranno la community in cerca di un'alternativa più utile alla loro carriera professionale.

In fin dei conti se si riuscisse a cambiare questo aspetto, se si trovasse il modo di far crescere gli utenti e di trasformare la community anche in un luogo di apprendimento, si risolverebbe il problema della mancanza di una ricompensa "minima": gli utenti sarebbero incentivati a partecipare in tutti modi possibili alla community in modo da osservare, chiedere ed imparare, e se anche non vincessero i concorsi, avrebbero comunque aggiunto nuove skills al proprio profilo professionale. Uno sviluppo in questo senso è consigliabile non solo per gli utenti, ma anche per i siti stessi, che si troverebbero così a disposizione una comunità di utenti in continua e rapida crescita professionale e di conseguenza un livello più alto di soluzioni proposte.

Non dimentichiamo infatti che la vera forza del movimento Open Source era l'intenso networking attuato dai suoi membri, che si scambiavano strumenti e competenze e che collaboravano allo sviluppo delle soluzioni, quindi perchè non cercare di implementare questa caratteristica nel crowdsourcing?

Un altro ragionamento ci porta alla stessa conclusione: se è vero che il lavoro in team è più efficiente del lavoro individuale e se è vero che l'approccio interdisciplinare è un fondamento del successo (fatto largamente provato in questi anni) è anche vero che una moltitudine strutturata sarà più efficiente e con un maggior potenziale rispetto a una moltitudine individualistica in cui ognuno lavora in proprio pensando solo a se stesso.

La scelta delle modalità secondo cui strutturare la folla (crowd) è un affare delicato quanto complicato, e probabilmente non ci si deve limitare a fornire gli utenti di strumenti di comunicazione e di spazi virtuali dove relazionarsi, aspettando che la community si auto organizzi come fecero a suo tempo le comunità Open Source nello sviluppo dei software. Nel nostro caso infatti c'è il rischio che la vena competitiva prevalga sulla vena collaborativa, impedendo un vero e proprio scambio di competenze tra i membri.

In sostanza il sistema dovrebbe riuscire a facilitare l'incontro di profili professionali compatibili e complementari intenzionati a lavorare in squadra, fornire gli spazi e gli strumenti attraverso i quali questi team possano lavorare efficacemente ed infine assicurare una buona visibilità esterna ai progetti meritevoli. Come abbiamo già accennato prima, un modello del genere assicurerebbe un valido motivo di partecipazione a tutti gli utenti: possibilità di confrontarsi e lavorare con colleghi da tutto il mondo, imparare nuove tipologie di approccio ai problemi, crescita professionale, visibilità nel mondo esterno e cosa importante per le aziende, innalzerebbe la qualità delle soluzioni proposte.

Alcuni siti come crowdspring.com o zooppa.com stanno cercando di migliorare in questo senso, coltivando la community e cercando di favorire la comunicazione interna, il tutto attraverso forum, messaggi privati, possibilità di commento ai lavori e creazione dei portfolio utenti.

A mio parere si tratta di sforzi che vanno nella direzione giusta ma affinché il networking interno sia proficuo deve prima essere risolto il nodo competitività-collaborazione.

Il fenomeno del crowdsourcing ha anche generato un ampio movimento di protesta culminato nella campagna organizzata da designer e creativi contrari al crowdsourcing e dal titolo NO!SPEC che tramite un sito web si prefigge l'obiettivo di sensibilizzare le persone ai problemi che i professionisti creativi si trovano ad affrontare. Il nome NO!SPEC deriva dall'abbreviazione della parola "speculative" con la quale erano stati definiti i concorsi lanciati da crowdspring.com.

In particolare in una sezione del sito chiamata "Ten ways Spec will hurt you in the real world" dove viene riportato un articolo di Erin M. Harris, vengono elencate le ragioni per cui un giovane studente o professionista creativo non dovrebbe prendere parte ai suddetti concorsi, cito qui le cinque che ritengo più importanti:

- <<*You set yourself up as someone who will work for free.*>>
Ti fai conoscere come qualcuno che lavorerà gratis e se anche vincerai il concorso non otterrai mai abbastanza per ripagare il tempo e le energie che hai speso.
- <<*You don't learn how to work with your client.*>>
Non impari a trattare e a relazionarti con il cliente, a capire cosa il cliente vuole.
- <<*You undervalue your own work as well as the work of your peers.*>>

Svaluti il tuo lavoro e quello dei tuoi colleghi.

- <<*You risk losing your rights.*>>

Rischi di perdere qualunque diritto sulle tue creazioni, infatti l'assenza di un qualunque tipo di contratto firmato renderebbe impossibile provare in un tribunale la paternità dei lavori.

- <<*You are not an ad agency.*>>

Non come sei un'agenzia pubblicitaria, che a volte può accettare lavori sottocosto con il fine ultimo di ampliare la propria rete di clienti e rifarsi successivamente della perdita; se anche vincerai un concorso non otterrai nessun nuovo contatto per lavori futuri.

Con particolare riferimento all'ultimo punto citato, il cofondatore di crowdspring ha virtualmente risposto nel corso di un dibattito pubblico affermando sostanzialmente che uno dei compiti svolti dai siti di crowdsourcing è quello di dare agli studenti un'alternativa al classico tirocinio come metodo per fare le prime esperienze lavorative e per costruirsi un portfolio. In quest'ottica quindi il crowdsourcing diventerebbe uno strumento di aiuto e di introduzione al mondo del lavoro.

Rimane comunque un fatto provato che la tendenza, che negli ultimi tempi ha coinvolto anche i grandi marchi, di ricorrere al crowdsourcing per ottenere loghi, websites e materiale di marketing abbia contribuito nel complesso a far precipitare le retribuzioni dei creativi, anche se a mio parere ciò è dovuto più ad un'esplosione della concorrenza che ad una svalutazione sociale o culturale delle professioni creative.

In conclusione il crowdsourcing, sebbene si stia dimostrando un fenomeno di massima importanza per il contesto economico futuro, pone problemi di natura etica, economica e qualitativa.

Di natura etica perché, come la stessa AIGA afferma in un comunicato ufficiale sul loro sito, la richiesta di realizzare un lavoro creativo senza la certezza di un compenso, può essere considerato un "speculative work" ed allo stesso tempo può svalutare drasticamente il complicato processo di design che ogni progetto richiede.

Di natura economica perché ricorrere al crowdsourcing significa anche smettere di investire sulla comunità creativa locale e smettere di tessere rapporti di proficua fiducia e collaborazione con essa, operazioni che nel lungo periodo porteranno ad un suo esaurimento e quindi, in accordo con le ultime teorie di R. Florida, ad un rallentamento dello sviluppo del territorio.

Di natura qualitativa perché il processo di design, che si tratti di creare un logo o un prodotto, si basa in gran parte su una fase di ricerca durante la quale vengono individuate le reali necessità del committente e su un buon sistema di comunicazione tra il cliente e il designer, in modo che i feedback non vengano mai a mancare. Il crowdsourcing attuale non garantisce nessuna di queste due caratteristiche fornendo mediamente delle soluzioni di un livello qualitativo basso ed impedendo la diffusione di una buona pratica progettuale. E' mia opinione personale è che i siti di crowdsourcing, se vorranno conquistare e mantenere un ruolo da mainstream, devono aumentare la qualità degli output e trovare il modo di generare una sorta di circolo virtuoso con i propri iscritti, secondo le linee guida sopra descritte.

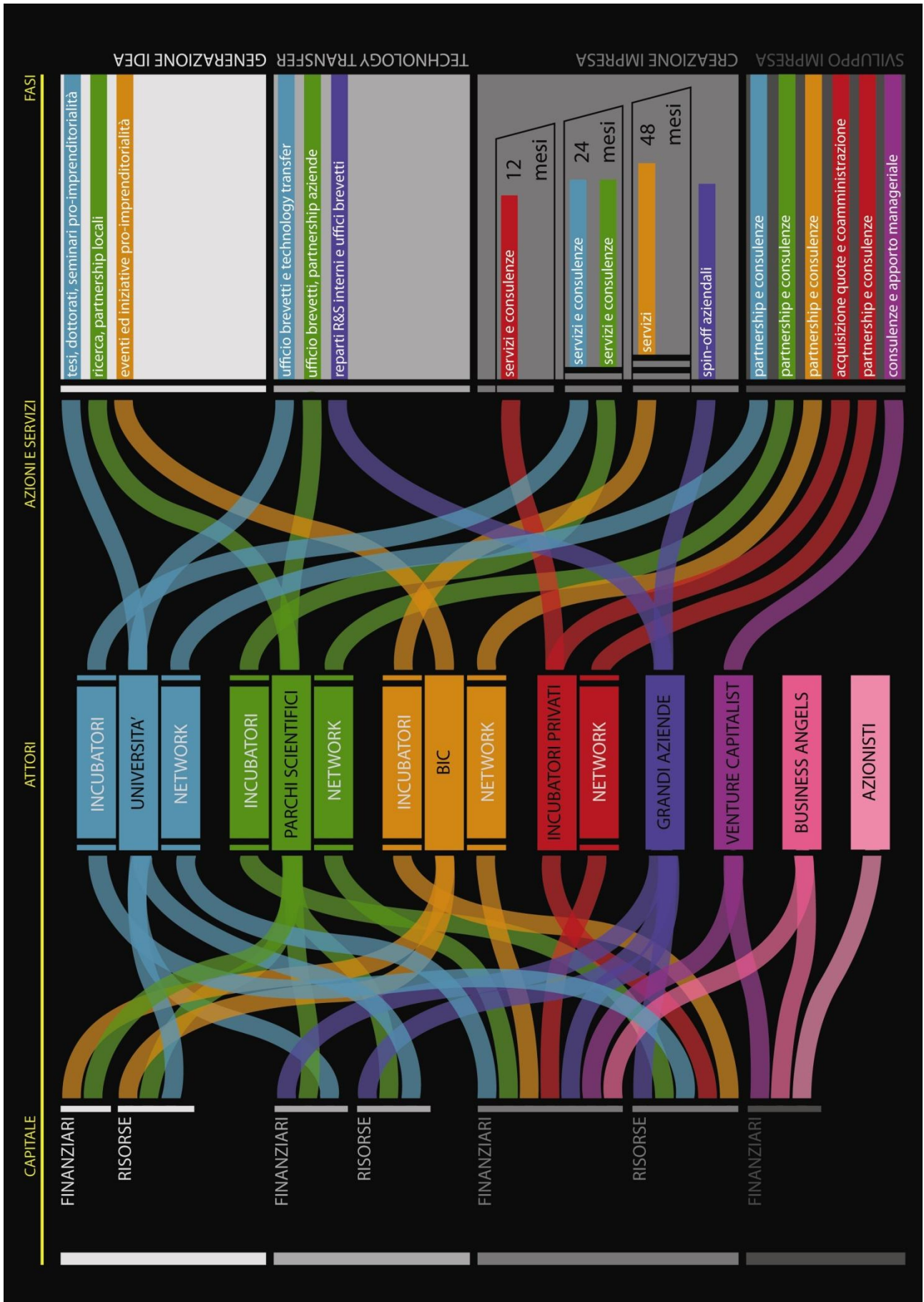
Capitolo 4

GLI INCUBATORI D'IMPRESA

1.1 Mappa del processo d'incubazione

Ho deciso di iniziare questo capitolo con una mappa concettuale nella quale vengono rappresentate le singole fasi del processo d'incubazione, gli attori che vi prendono parte e le loro caratteristiche.

La mappa, oltre ad introdurre sinteticamente l'argomento, è una sorta di indice grafico di come è stato sviluppato il capitolo e vi si può fare riferimento nel corso della lettura per una comprensione più agevole.

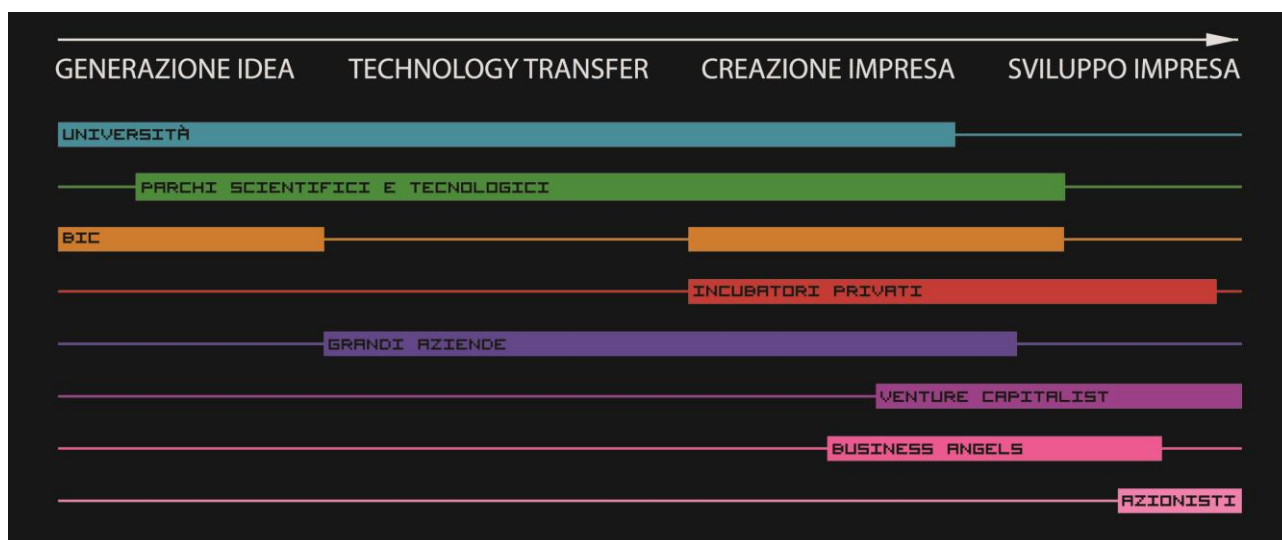


Graf. 3 _ Mappa del processo d'incubazione

1.2 Il processo d'incubazione aziendale

L'incubazione imprenditoriale è quel processo attraverso il quale partendo da un'idea imprenditoriale che può essere un nuovo prodotto, un nuovo servizio o un nuovo brevetto tecnologico, si arriva a costituire una realtà aziendale vera e propria che proponga il prodotto/servizio al mercato.

E' chiaro che si tratta di un'attività complessa, strutturata in più fasi ed alla quale prendono parte in modo differente molti soggetti.



Graf. 4 _ Mappa degli attori nel processo d'incubazione

1.3 L'incubatore

Un incubatore d'impresa, anche detto acceleratore d'impresa, è una struttura in grado di supportare e agevolare in vario modo la nascita di una nuova attività imprenditoriale, le sue azioni sono quindi finalizzate a facilitare il percorso da *idea* (di prodotto, di servizio o in generale di business) a *impresa* vera e propria, fornendo infrastrutture, servizi e consulenze che riducano il rischio di fallimento e che introducano efficacemente la neonata azienda al mercato.

E' importante notare che il campo operativo dell'incubatore è limitato da due principali linee guida : da una parte le persone, ovvero i cosiddetti novizi dell'imprenditoria che si accostano per la prima volta a questa attività ma che non possiedono una sufficiente

esperienza manageriale, dall'altra i progetti che queste persone propongono, le idee imprenditoriali "fresche" dotate di un certo grado di innovazione.

Chi si occupa di questo tema ha fornito nel tempo molteplici definizioni a partire da quella data dalla NBIA (National Business Incubation Association) che definisce un incubatore << uno strumento di sviluppo economico con l'obiettivo di accelerare la crescita ed il successo delle nuove imprese attraverso un supporto fornito sia in termini di risorse che di servizi>> e parla dell'incubazione come di "un processo dinamico di creazione e sviluppo di nuove aziende.

Gli incubatori sostengono le giovani imprese e le aiutano a sopravvivere e a crescere rapidamente durante le fasi iniziali, quando queste sono maggiormente vulnerabili. Essi forniscono assistenza manageriale attiva, accesso a canali privilegiati di finanziamento ed un supporto nell'utilizzo di servizi tecnici e di business altamente critici (Anna Gervasoni, Dall'idea all'impresa, Editore Guerini, 2004).

L'acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano si definisce come una struttura che << ha lo scopo primario di supportare la creazione di nuove imprese, sia ospitandole in fase di avvio che offrendo servizi ai potenziali neo-imprenditori e il trasferimento tecnologico dall'Università alle imprese>> (<http://www.ai.polimi.it/>)

Ed infine wikipedia offre la seguente definizione: <<L'incubatore aziendale, in lingua inglese business incubator, è un programma progettato per accelerare lo sviluppo di imprese attraverso una serie di risorse e di servizi di sostegno, sviluppati e orchestrati dall'incubator management ed offerti sia tramite l'incubator che attraverso la sua rete di contatti. Gli incubatori variano nel modo in cui forniscono i loro servizi, nella loro struttura organizzativa, e nel tipo di clienti che servono. Il positivo completamento di un programma di business incubation aumenta la probabilità che una start-up rimanga in attività per il lungo termine>> (<http://it.wikipedia.org>).

Al di là del filtro che si usa per osservare il fenomeno dell'incubazione risulta comunque chiaro che l'acceleratore d'impresa può dimostrarsi uno strumento di rivitalizzazione economica e sociale oltre che motore dell'innovazione e luogo di concretizzazione del trasferimento tecnologico.

La letteratura conviene nel considerare come primo incubatore d'impresa quello creato da Charles Mancuso nel 1954 in Batavia (USA) con l'acquisizione di un grande stabilimento abbandonato.

L'idea che stava alla base dell'operazione ora può sembrare abbastanza banale, ma al tempo fu considerata rivoluzionaria: suddividere l'enorme stabilimento in piccole parti ed

affittarle singolarmente a giovani imprese bisognose di spazio a buon prezzo, facendo sì che condividessero le spese di molti servizi comuni.

Ciò non è altro che la formula base dell'incubazione aziendale, quella che attualmente viene chiamata "affittacamere" in modo quasi dispregiativo in quanto un incubatore di quel genere non fornisce nessun tipo di servizio ad alto valore aggiunto e nessun apporto diretto alla crescita dell'impresa. Vedremo più avanti che, in uno scenario come quello attuale, dove la singola attività di produzione industriale ha perso valore cedendo il passo al settore dei servizi e dell'intrattenimento, un incubatore che voglia realmente supportare delle giovani aziende deve necessariamente dotarsi di consulenti e servizi di alto profilo oltre che di un efficiente network.

I servizi offerti, come anche i criteri di selezione delle idee e gli obiettivi finali non sono sempre uguali in ogni incubatore, esistono infatti diversi modelli di struttura. Ciò che più di tutto ne determina le caratteristiche basilari è l'organismo promotore, ovvero chi lo finanzia ed in certi casi lo gestisce.

Attualmente nel nostro paese esistono quattro grandi tipologie di promotori: le università, i parchi scientifici, i BIC (business innovation center) e gli investitori privati. Ciascuno di questi organismi decide di dotarsi di un acceleratore d'impresa per ragioni differenti ed in base al proprio obiettivo finale gli conferisce determinate caratteristiche.

In particolare la mission può essere di due tipi: profit o no-profit.

Nel primo caso ricadono tutti quegli incubatori a matrice privata, per cui lo scopo finale è trarre profitto dall'investimento effettuato; il coordinamento delle start-up ed ancor più i criteri di selezione delle idee vengono gestiti in modo da monitorare costantemente l'aspetto finanziario ed incrementare gli introiti.

Nel secondo caso ricadono tutti gli incubatori a matrice pubblica, la maggioranza in Italia, come quelli delle università, dei parchi scientifici e dei BIC.

La particolarità di queste strutture è che la loro mission non è vincolata esclusivamente dall'aspetto del guadagno monetario (anche se chiaramente rimane una variabile importante) ma comprende anche fattori come lo sviluppo economico e sociale dell'area in cui sono insediati, l'innalzamento della qualità della vita e la valorizzazione delle eccellenze presenti sul territorio.

Questa grande valenza sociale è dovuta a due ragioni distinte, infatti da una parte questi attori sviluppano, per la loro natura, un forte legame con il tessuto sociale ed imprenditoriale locale con il quale comunicano ed hanno frequenti scambi di risorse e

dall'altra i finanziamenti pubblici di cui godono sono stanziati proprio con l'obiettivo di sviluppare il territorio.

Può succedere così che i criteri di selezione delle idee imprenditoriali siano differenti da quelli di una struttura privata e che, ad esempio, si scelga di supportare una start up che recuperi o che valorizzi un'eccellenza locale, portando occupazione e rilanciando l'intera area, piuttosto che investire su un'impresa tecnologica dall'alto rendimento economico ma quasi inerte dal punto di vista sociale.

1.4 I soggetti promotori del processo d'incubazione

Passiamo ora ad analizzare uno ad uno i quattro promotori precedentemente individuati.

I **BIC** sono strutture promosse e finanziate dalla Commissione Europea nel 1984, si tratta di centri di supporto e facilitazione alla piccola e media impresa successivamente divenuti agenzie di sviluppo territoriale e di promozione del lavoro. Attualmente vengono finanziati da numerosi enti pubblici quali regioni, comuni, camere di commercio e associazioni di categoria.

La rete europea EBN (<http://www.bic-italia.net>) fissa il numero dei BIC italiani a circa quaranta. In realtà alcuni degli organismi che hanno aderito alla suddetta rete sono dei parchi tecnologici e non dei veri e propri Business Innovation Center, vedremo più avanti che le due strutture condividono alcune caratteristiche.

Le modalità secondo le quali un BIC agisce sul territorio sono molteplici: l'obiettivo generale come detto è quello di incentivare e regolare lo sviluppo dell'area in cui è insediato ma proprio la conformazione sociale del territorio, la presenza di grandi investitori o di eccellenze imprenditoriali, possono differenziare sensibilmente una struttura dall'altra e possono ad esempio rendere specifiche o, al contrario, ad ampio spettro le sue attività.

In pratica un BIC si può occupare di:

- Coordinare e supportare le associazioni ed altri attori che operano sul territorio
- Dialogare e cooperare con gli enti pubblici
- Coordinare la riqualificazione o la reindustrializzazione di aree dismesse
- Supportare le piccole e medie aziende locali
- Promuovere e rafforzare l'identità territoriale

- Promuovere e diffondere la cultura imprenditoriale
- Svolgere attività d'incubazione d'impresa

Gli ultimi due punti sono quelli che più ci interessano ed in particolare la promozione della cultura imprenditoriale risulta essere l'attività quasi esclusiva di questi centri e viene svolta direttamente sul territorio con l'organizzazione di eventi, seminari, concorsi ed esposizioni di facile accessibilità.

La diffusione della cultura imprenditoriale è estremamente importante per il sistema economico e nello specifico per il processo d'incubazione poiché, come è facile intuire, senza di essa il territorio non offrirebbe nè le persone dotate di iniziativa nè le idee da trasformare in impresa.

La creazione di nuova imprenditorialità è svolta anche dalle università attraverso la formazione degli studenti, ma in questo caso il campo d'azione è ristretto agli iscritti all'ateneo e difficilmente si avrà un coinvolgimento di persone esterne.

Per quanto riguarda il vero e proprio processo d'incubazione, sono numerosi i casi in cui un BIC si è dotato di uno o più incubatori d'impresa, ospitando giovani imprenditori locali ed aiutandoli a crescere.

Il supporto dato da queste strutture è generalmente poco sviluppato se comparate ad esempio con quello degli acceleratori privati, vengono infatti forniti spazi ed infrastrutture ma per quanto riguarda i servizi spesso si limitano alla connessione internet e all'applicazione delle economie di scala su tutte le start up incubate.

La fornitura di consulenze specialistiche, che è certamente un fattore critico di successo per le imprese technology based, è marginale e poco diffusa in questo tipo di acceleratore d'impresa, ma ciò risulta coerente con i criteri di selezione delle idee che il BIC applica, prediligendo attività locali e di tipo più tradizionali.

L'Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani definisce un **PST** come “un sistema di sviluppo territoriale volto alla promozione e al supporto di iniziative di ricerca scientifica e tecnologica, di nuove imprese innovative, dell'innovatività e della competitività delle imprese operanti sul territorio”.

I Parchi Scientifici e Tecnologici nascono come motori di sviluppo economico in aree depresse o in fase di declino industriale che sia necessario rivitalizzare mediante l'innesto di fresche energie imprenditoriali e di tecnologie altamente innovative.

Nella loro conformazione ideale, i PST sono autentiche cittadelle della scienza e della tecnica in cui si trovano riuniti, a stretto contatto e con ampie possibilità di collaborazione ed interscambio, istituti universitari, centri di ricerca, filiali di grandi multinazionali, società di servizi, incubatori d'impresa e start up ad alta tecnologia. (Anna Gervasoni, Dall'idea all'impresa, Editore Guerini, 2004).

Questa compresenza di attori dai differenti profili garantisce la creazione di un network di alto livello e sufficientemente strutturato che si pone al servizio delle start-up incubate accelerando ulteriormente lo sviluppo dell'impresa, caratteristica di cui difficilmente i BIC potranno dotarsi.

E' però importante ricordare che anche i PST sono incubatori a matrice pubblica e quindi no-profit oriented: il loro scopo finale sarà comunque quello di sviluppare l'economia locale e creare occupazione sul territorio ma a differenza dei BIC, che sono votati all'incubazione di attività più tradizionali, i Parchi Scientifici perseguono l'obiettivo attraverso la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie e quindi supportando esclusivamente start-up technology based o che abbiano un alto livello di innovazione.

Le **università** sono organismi che creano un forte legame con il territorio nel quale si insediano e contribuiscono al suo sviluppo secondo tre grandi linee direttive:

- la formazione di figure professionali competenti
- la ricerca e lo sviluppo di tecnologie da trasferire alle imprese
- la promozione della cultura imprenditoriale attraverso seminari ed eventi

E' importante notare che gli atenei universitari sono gli unici luoghi dove coesistono queste 3 caratteristiche. In particolare la "formazione di figure professionali" risulta essere una loro esclusiva, la "ricerca" un compito che condividono con i parchi scientifici e la "creazione di nuova imprenditorialità" un'attività svolta anche dai BIC.

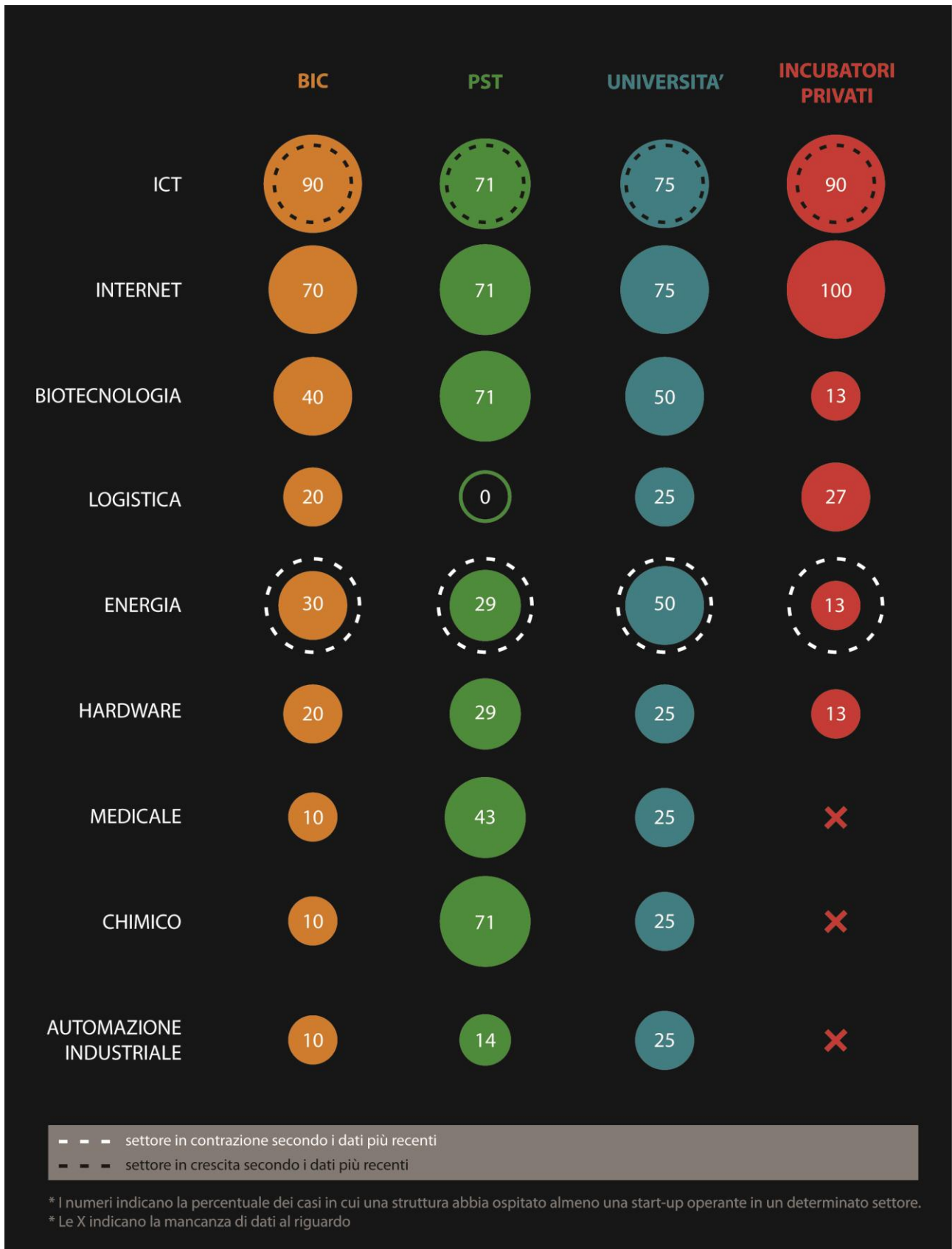
Grazie a ciò ed al fatto che un ateneo gode generalmente di un forte brand che funge da catalizzatore sia culturale che finanziario, l'ambiente universitario risulta essere particolarmente adatto a trovare o sviluppare nuove idee imprenditoriali.

Così, anche se le università sono state tra le ultime in Italia a cimentarsi nell'incubazione d'impresa, sono sicuramente quelle che hanno ottenuto i risultati migliori; gli atenei universitari sono per loro natura dei centri di ricerca, di sperimentazione e di creazione di capitale intellettuale, capitale che però spesso non viene sfruttato correttamente.

Molte buone idee e nuove tecnologie sviluppate in dottorati o tesi di laurea non trovano una corretta applicazione per la mancanza di comunicazione tra il mondo accademico e

quello dell'imprenditoria ovvero per l'impossibilità di trovare investitori che sviluppino ulteriormente questi concept portandoli sul mercato.

Gli acceleratori d'impresa ovviano a questo problema dando la possibilità ai ricercatori universitari di investire sulle proprie idee, con un forte supporto in termini di risorse, competenze ed immagine; inoltre le start up e le tecnologie che hanno successo sul mercato possono rappresentare un'ottima fonte di guadagno per l'incubatore stesso nel caso questo abbia precedentemente acquisito delle partecipazioni.



Graf. 5 _ Percentuali degli incubatori attivi nei vari settori industriali (dati: Anna Gervasoni, 2004)

Gli **incubatori privati** a differenza dei soggetti descritti precedentemente, rientrano nella categoria profit-oriented, ciò significa che il loro obiettivo finale è quello di fare utili e non di stimolare l'economia o creare occupazione.

Sono in sostanza delle vere e proprie aziende il cui prodotto è il servizio d'incubazione che offrono alle start up e i cui criteri di gestione e di selezione delle idee favoriscono generalmente le technology based che prevedono bassi investimenti e alti guadagni in poco tempo.

E' un fatto assodato che le aziende che operano nei settori tecnologici (internet, biotecnologie, biomedico, informatica, ...) grazie alla creazione di brevetti e licenze, possono produrre ingenti guadagni se paragonate a quelle che operano nei settori più tradizionali e a basso contenuto d'innovazione. E' per questa ragione che negli anni a cavallo del duemila molti acceleratori privati si specializzarono nell'assistere le start-up internet based, purtroppo dopo un breve periodo di grandi successi, molte di queste piccole aziende ebbero un rapido declino e trascinarono con sé le strutture d'incubazione dalle quali erano nate e che avevano fiduciosamente acquisito partecipazioni.

In effetti allo stato attuale gli incubatori privati in Italia sono quasi completamente scomparsi: problemi di gestione ma soprattutto la staticità del panorama economico italiano e le difficoltà di comunicazione con il mondo della ricerca, hanno segnato il decadimento di questo modello d'incubazione.

Tuttavia basta un rapido sguardo all'estero (ad esempio negli USA) per capire che le strutture private sono imprescindibili dallo sviluppo economico e che coprono aree d'intervento specifiche irraggiungibili dalle altre strutture. Si tratta quindi di trovare un modello che possa adattarsi alla situazione italiana e che riesca ad instaurare un rapporto proficuo con i centri di ricerca nazionali quali Università e PST.

Un esempio internazionale largamente studiato è la rete d'incubatori che è stata creata in Israele a partire dal 1992; per capire l'importanza di tale progetto è sufficiente sapere che nel 1994 gli investimenti esteri in Israele ammontavano a 26 milioni di dollari, mentre nel 1996 avevano già raggiunto i 1215 milioni di dollari.

La suddetta rete d'incubatori comprende sia strutture private che pubbliche che interagiscono continuamente tra di loro e che vengono coordinate da appositi organismi istituzionali.

In effetti il governo ha avuto un ruolo più che fondamentale nell'orchestrazione di un sistema così efficiente; innanzitutto ha stanziato grandi fondi per la ricerca tecnologica e scientifica assicurando anche un ottimo livello di comunicazione e di technology transfer

ed in seguito ha creato dei grandi fondi di venture capitalist in modo che l'intero network di acceleratori potesse contare su investitori interessati a prendersi carico delle startup dopo il periodo d'incubazione.

Un modello simile potrebbe essere d'aiuto per incentivare la rinascita delle strutture private nel nostro paese. In sostanza si tratterebbe di creare un ponte tra le strutture private e quelle pubbliche, in modo che anche le prime possano accedere ai centri di ricerca scientifici ed ai fondi di finanziamento pubblici e che le seconde possano allargare il proprio network arricchendolo con figure manageriali di alto livello .

Storicamente le strutture private sono le più portate ad assistere le start-up tecnologiche anche perchè solitamente questi incubatori sono i più dotati di servizi ad alto valore aggiunto come le consulenze manageriali e legali, i network d'investitori, gli esperti nella gestione dell'innovazione,...

In pratica gli acceleratori privati per loro natura sono in grado da una parte di assistere in modo più completo le start up e dall'altra di comprimere il periodo d'incubazione fino a 6/10 mesi a fronte degli oltre 12/20 mesi di un classico incubatore BIC.

All'interno della categoria degli incubatori privati si trovano poi gli **Affiliated Private Incubators** che sono delle strutture d'incubazione che fanno direttamente capo ad una grande azienda di solito specializzata nelle aree tecnologiche.

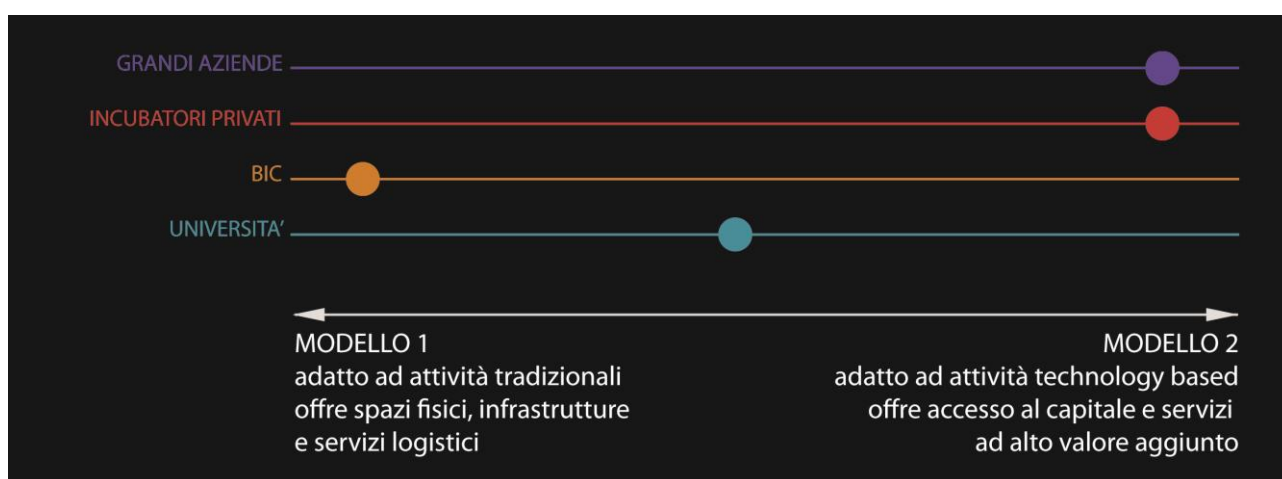
Questi incubatori adottano una strategia e dei criteri di selezione delle idee strettamente legati alla filosofia aziendale dell'impresa madre, è quindi chiaro che opereranno solamente nei propri settori d'appartenenza. Inoltre non di rado accade che degli spin-off aziendali frutto dei reparti di ricerca e sviluppo interni all'azienda madre vengano affidati alle cure di queste strutture.

Nel corso del tempo vi sono stati anche altri soggetti che si sono interessati alla creazione d'incubatori, ad esempio le stesse società di consulenza che garantiscono i servizi a valore aggiunto all'interno delle strutture, o i venture capitalist che finanziano lo sviluppo delle start-up una volta inserite nel mercato, hanno fatto dei tentativi per gestire in maniera autonoma l'intero processo d'incubazione. Purtroppo nella maggior parte dei casi si è assistito ad un insuccesso, in parte dovuto alla già citata bolla di internet ed in parte dovuto ad una difficoltà nel seguire in modo equilibrato le differenti fasi dell'incubazione.

1.5 I modelli d'incubatore

Abbiamo già visto come le strutture d'incubazione si possano dividere tra Profit Oriented e NoProfit Oriented in base all'obiettivo finale che si pongono ed ai criteri di selezione delle idee, ma questo non è l'unico metodo di classificazione esistente, infatti nel tempo sono stati presentati diversi modelli che pongono l'accento su caratteristiche differenti.

Uno particolarmente interessante è il modello doppio introdotto da Aburrà, Grandi e Grimaldi, citato sia da Rosmberg che da Gervasoni ed illustrato nel seguente grafico (Rosemberg e Sellier, *Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese*, Torino, 2003).



Graf. 6 _ I due modelli d'incubazione proposti da Aburrà, Graandi e grimaldi

Il *Modello 2* non costituisce, quindi, un'evoluzione o un miglioramento rispetto al *Modello 1*, ma semplicemente la risposta ad esigenze diverse: Il *Modello 1* sembra essere più adatto a soddisfare le necessità di imprese operanti nei settori tradizionali, il *Modello 2* a soddisfare i requisiti delle imprese appartenenti ai nuovi settori caratterizzati da una forte componente tecnologica. (Anna Gervasoni, *Dall'idea all'impresa*, Editore Guerini, 2004).

Tuttavia quello appena proposto è un modello abbastanza generale che non prende in considerazione gli incubatori all'interno dei PST, quindi di seguito, sfruttando alcuni dei parametri di classificazione già proposti e condivisi dalla letteratura internazionale, tratteremo un profilo identificativo per ciascuna delle strutture precedentemente descritte.

Dal punto di vista sociale:

Mission da perseguire (Profit – NoProfit). Si tratta come già spiegato, dell'obiettivo finale dell'incubatore, è profit quando punta semplicemente agli utili mentre non lo è quando la

creazione di posti di lavoro e l'impatto che la nuova azienda avrà sul territorio costituiscono un fattore determinante nelle decisioni da prendere.

Legame con il territorio (Assente – Stretto). Gli incubatori possono sviluppare un forte legame con l'economia e la cultura locale oppure rimanere un sistema isolato che fa riferimento esclusivamente a soggetti esterni al territorio.

Criteri di selezione delle idee (Earn Oriented – Occupation Oriented). La selezione delle start-up da sviluppare può essere finalizzata a fare utili oppure a creare occupazione e benessere sul territorio.

Dal punto di vista operativo:

Servizi offerti (Infrastrutture – Servizi ad alto valore aggiunto). Le modalità con le quali un incubatore può supportare le start-up sono essenzialmente due: la prima ed essenziale è la fornitura di infrastrutture fisiche come gli uffici, i laboratori e gli strumenti, mentre la seconda è la fornitura di servizi ad alto valore aggiunto come le consulenze legali e di marketing, la contabilità, il recruiting, l'assistenza brevetti e l'accesso a network altamente specializzati.

Grado di specializzazione settoriale (Basso – Alto). Gli incubatori possono essere altamente specializzati in taluni settori (chimica, informatica, moda,...) oppure essere generici ed ospitare al loro interno un variegato portfolio di start-up.

Per quanto riguarda il rapporto instaurato con la start-up:

Sistema di scambio incubatore/impresa (Fee Based – Equity Based). Nel sistema Fee Based puro la start-up paga una tassa annuale all'incubatore, generalmente tra i 9000 e i 13000 €, quest'ultimo in cambio gli fornisce infrastrutture e servizi. Nel sistema Equity Based puro l'incubatore fornisce gratuitamente il supporto alla start-up ed acquisisce automaticamente una partecipazione all'interno della stessa, solitamente tra il 10 ed il 40 per cento. Esistono poi delle forme miste.

Orizzonte temporale dell'incubazione (6 mesi – 48 mesi). Indica il periodo durante il quale l'impresa gode appieno del supporto dell'acceleratore.

Altri importanti parametri sono:

Provenienza delle idee (Interna – Esterna). Le idee da incubare e trasformare in impresa possono essere sviluppate fin dal principio all'interno di una struttura legata all'incubatore stesso, oppure ricercate in contesti molto lontani anche dal punto di vista geografico.

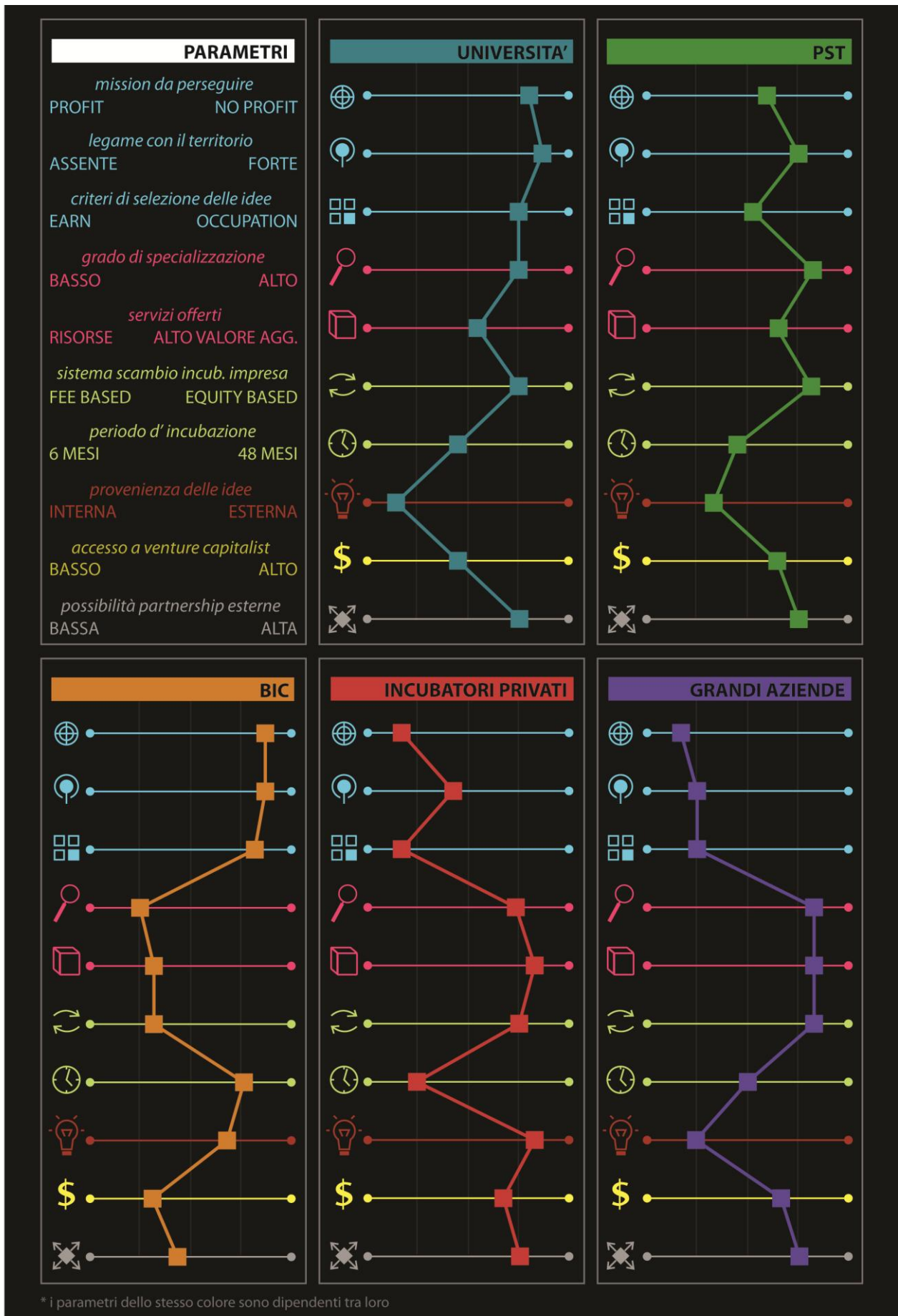
Accesso a networks di venture capitalist (Basso – Alto). L'uscita delle start-up dall'incubatore può significare un momento particolarmente rischioso in quanto l'impresa, entrata da poco nel mercato di riferimento, potrebbe avere l'immediata necessità di grandi capitali per stabilizzarsi o svilupparsi ulteriormente e la possibilità o meno di accedere ai finanziamenti dei *ventures capitalist* può decretarne la sopravvivenza nel lungo periodo.

Possibilità di partnership esterne (Bassa – Alta). Uno dei servizi a più alto valore aggiunto che un incubatore può fornire è il Network. Un incubatore ben inserito nel territorio e nel contesto economico può garantire importantissimi contatti e partnership alla start-up incubata in modo che possa crescere e dotarsi di vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti. Spesso i contatti più validi all'interno del network sono rappresentati da imprese precedentemente incubate nella stessa struttura e poi cresciute sul mercato.

Dalla grafica della pagina seguente si evince che gli incubatori universitari e quelli gestiti dai PST hanno un profilo molto simile, i primi infatti si differenziano dai secondi solamente nello sviluppare un legame più forte con il territorio e nel fatto che quasi il 100% delle idee incubate proviene dalla ricerca interna (tesi e dottorati), lasciando poco spazio alle idee generate da altri soggetti.

Gli incubatori privati e quelli promossi dalle grandi aziende sono praticamente identici. In effetti la seconda categoria può essere considerata un sottoinsieme della prima anche se l'azione primaria degli *Affiliated Private Incubators* è quella di incubare spin-off dell'azienda madre, quindi start-up generate dai reparti di ricerca interna, mentre gli incubatori privati indipendenti accettano idee imprenditoriali provenienti da tutto il mondo, valutandone semplicemente la profittabilità economica.

Infine il profilo degli incubatori dei BIC risulta essere simmetrico rispetto a quello degli incubatori privati. Le due strutture infatti hanno obiettivi e strategie differenti; i primi puntano su attività tradizionali ed ottengono introiti tramite le tariffe pagate dalle start-up, i secondi sono spesso specializzati in settori tecnologici, forniscono servizi ad alto valore aggiunto e tendono a comprimere ed ottimizzare il periodo di incubazione. Quest'ultimo particolare si spiega considerando che non fanno pagare delle tariffe ma ottengono proventi acquistando delle partecipazioni: di conseguenza è economicamente vantaggioso accelerare al massimo lo sviluppo di una start-up e farla uscire dall'incubatore facendo posto ad un'altra idea. In sostanza i BIC hanno entrate maggiori quanto più è lunga la



Graf. 7 _ I diversi profili degli incubatori

permanenza dell'azienda incubata; viceversa gli incubatori privati hanno maggiori guadagni quante più sono le start-up lanciate (con successo) sul mercato.

1.6 Attività dell'incubatore

Possiamo raggruppare le attività svolte dall'incubatore nelle quattro grandi macrosezioni mostrate nella precedente grafica. Come già accennato in precedenza, ogni differente modello d'incubazione svolge in modo diverso ed in diverse proporzioni ognuna di queste azioni.

La sollecitazione d'impresa e la creazione di nuova imprenditorialità sono tipiche dei BIC e degli atenei universitari. I primi svolgono questo compito organizzando una serie di incontri e convegni a livello locale e garantendone l'accessibilità a chiunque fosse interessato. L'obiettivo primario di questi eventi è diffondere la cultura imprenditoriale tra i cittadini, rendere le persone consapevoli degli strumenti che il BIC stesso mette a disposizione per avviare un'attività, evidenziare le possibilità offerte dal territorio anche attraverso l'insegnamento di casi studio di successo che testimonino il potenziale sia del tessuto imprenditoriale di riferimento che dell'intero contesto geografico all'interno del quale il BIC opera.

Per le università è invece chiaro che la loro normale attività di formazione degli studenti comprende l'organizzazione di corsi e seminari che riguardino la cultura imprenditoriale e che introducano i giovani al mondo dell'impresa. Si deve però considerare il fatto che in questo senso il grado di efficacia varia a seconda dell'area di appartenenza dell'ateneo: i livelli massimi sono raggiunti nelle facoltà dell'area scientifica, nelle quali la ricerca può facilmente sfociare in brevetti e quindi nella costituzione di start-up, e nelle facoltà di economia per l'evidente vicinanza con il tema dell'imprenditoria.

E' essenziale comprendere l'importanza della creazione di cultura imprenditoriale, nessun territorio infatti potrà mai generare idee innovative e sviluppare nuove attività imprenditoriali senza un adeguato background culturale ed una mentalità propositiva. L'intero sistema delle piccole aziende italiane sarà a rischio nel momento in cui non potrà contare su una nuova generazione di giovani imprenditori e non si parla qui dei grandi manager destinati alle multinazionali, ma di persone che conoscano il contesto nel quale

vivono, con competenze specifiche ed una mentalità portata all'innovazione ed alla sperimentazione.

Oltre a ciò è essenziale sottolineare che la diffusione di una simile cultura aumenta enormemente la mobilità sociale ed il livello di meritocrazia dell'intero sistema economico. I PST non operano direttamente nel campo della generazione di nuova imprenditorialità ma sono comunque in grado di generare un buon numero di idee attraverso la ricerca scientifica e tecnologica che, è bene ricordarlo, costituisce la loro attività primaria e la loro ragion d'essere.

Lo scouting d'impresa consiste nel ricercare all'interno del contesto locale (per quanto riguarda i BIC, le università e i PST) o globale (per gli incubatori privati) delle idee imprenditoriali considerate valide e con un buon potenziale competitivo. Queste idee vengono successivamente incubate ed introdotte sul mercato.

I BIC possono svolgere questa attività organizzando dei veri e propri concorsi, con accesso limitato agli abitanti del territorio, attraverso i quali ottengono una selezione di idee imprenditoriali.

Le università e i PST, che sono dotati di reparti di ricerca interna, preferiranno incubare le proposte provenienti direttamente dai loro ricercatori e dottorandi, mentre gli incubatori privati si affideranno perlopiù al loro network di partnership per ottenere delle segnalazioni sulle start-up più interessanti.

Il technology transfer è il processo di trasferimento di una determinata tecnologia (prodotto, servizio,...) dal soggetto che l'ha progettata e creata ad un secondo soggetto interessato al suo sfruttamento. Questo trasferimento viene effettuato con l'apporto di uffici preposti e attraverso l'utilizzo di licenze e brevetti. In un senso più generale il technology transfer può significare anche l'applicazione effettiva di una nuova tecnologia non ancora sfruttata, ovvero la costituzione di una start-up che sia in grado di commercializzarla. In questo senso qualunque struttura d'incubazione risulta coinvolta nel processo.

Per quanto riguarda l'attività di accelerazione dell'impresa le modalità con le quali un incubatore può intervenire sono tre: fornendo infrastrutture, fornendo servizi a valore aggiunto, fornendo capitali.

La prima, come già detto, è la più sfruttata dai BIC, che attraverso la rete pubblica riescono ad ottenere facilmente grandi spazi da riqualificare e quindi da offrire come uffici o laboratori alle start-up incubate.

L'offerta dei servizi a valore aggiunto è tipico degli incubatori che puntano sulle start-up technology based, per le quali sono più importanti le consulenze e le partnership rispetto allo spazio fisico nel quale lavorare. Il modello di incubatore più evoluto su questo fronte è quello privato, che offre ogni tipo di servizio ritenuto utile al successo dell'impresa.

La fornitura di capitale è invece abbastanza rara anche per gli incubatori privati, le strutture d'incubazione possono infatti arrivare a finanziare il cosiddetto "seed capital", ovvero un'esigua somma di denaro sufficiente solamente a rendere operativa la start-up nelle le primissime fasi, ma la mancanza di fondi (sia privati che pubblici) preposti a questo scopo lascia piuttosto scoperta questa modalità di assistenza.

Nella seguente grafica abbiamo elencato i servizi maggiormente offerti dagli incubatori indicando anche la percentuale delle strutture che possiede un dato servizio all'interno della propria offerta.

L'assistenza per la redazione del Business Plan è forse il servizio più importante che un incubatore possa offrire ad un giovane imprenditore, questo documento è infatti una sintesi estremamente accurata dell'idea imprenditoriale ed è il biglietto da visita della start-up. Attraverso il Business Plan un possibile finanziatore o partner può capire le caratteristiche dell'impresa, i vantaggi competitivi che possiede, i profili delle persone che l'hanno creata, quali necessità ha ed in che modo si svilupperà in futuro.

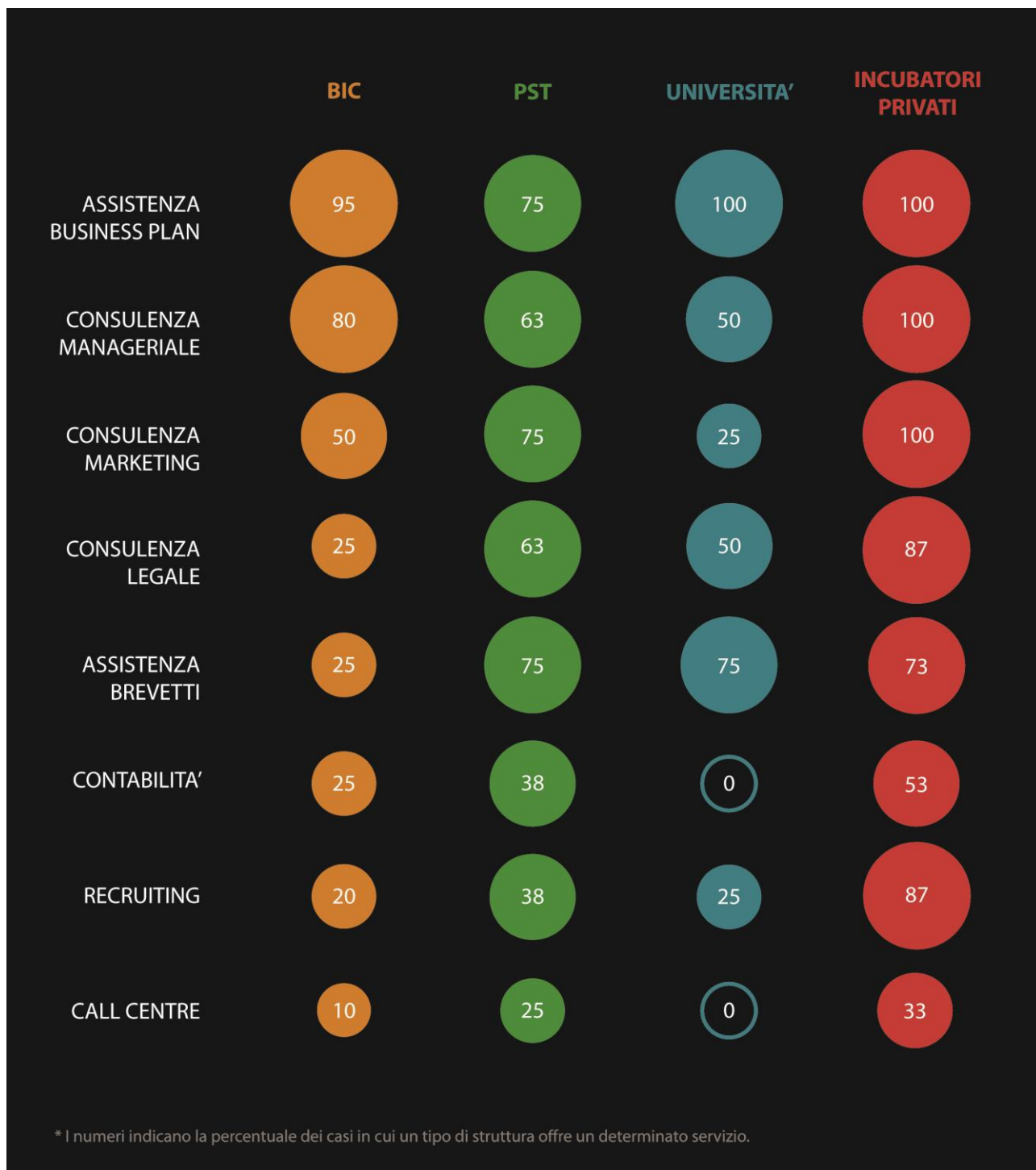
Esistono poi dei fattori critici di successo proposti da molti studiosi ed esplicitati da Gervasoni che un incubatore dovrebbe implementare nelle startup incubate (Dall' idea all'impresa, *Editore Guerini*, 2004):

- Minimizzare i costi fissi e gli investimenti iniziali
- Sviluppare l'attività commerciale (canali distributivi, verifica prodotto, feedback cliente,...)
- Sviluppare una mentalità di medio-lungo termine ed uscire dalla logica di sopravvivenza day by day
- Costituire alleanza chiave con fornitori, distributori e clienti (inserirsi in un network)

Una fase molto delicata per una start-up in cui l'incubatore può ancora giocare un ruolo fondamentale è quella dell'uscita dalla struttura d'assistenza e della cosiddetta indipendenza.

Quando termina il periodo d'incubazione la neonata impresa deve trasferirsi fisicamente in uffici e laboratori non più convenzionati con l'acceleratore e quindi a prezzo di mercato,

deve inoltre affrettarsi ad aumentare il vantaggio competitivo nei confronti dei competitors e a svilupparsi sul mercato.



Graf. 8 _ percentuali di incubatori che fornisce i differenti servizi

E' chiaro che tutte queste attività fanno lievitare le necessità finanziarie dell'azienda e se questa non ha ancora iniziato ad avere grossi introiti, deve per forza di cose rallentare la crescita mettendo a rischio la propria sopravvivenza futura.

Negli ultimi anni è andato sempre più affermandosi un modello d'incubatore che può venire incontro a queste esigenze garantendo il supporto di finanziatori e di partners, si tratta del Networked Incubator, di cui parleremo nel prossimo paragrafo.

1.7 Attori complementari e networks

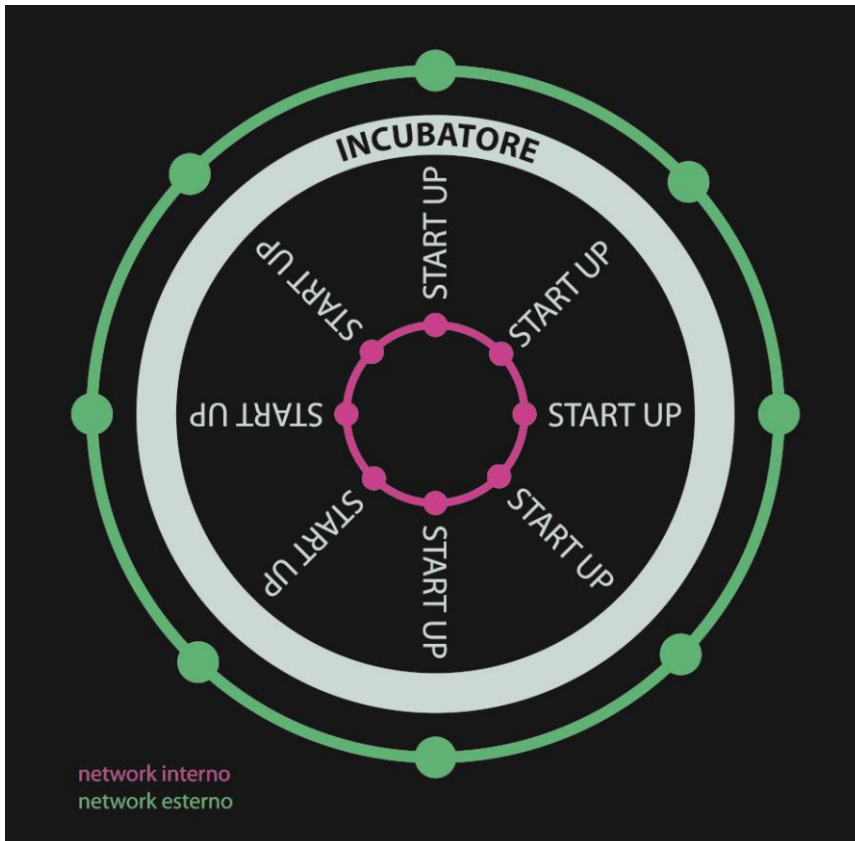
Il Networked Incubator è una struttura d'incubazione che prima di tutto riesce ad organizzare una rete di scambio e di comunicazione efficiente tra tutte le start-up in incubazione ed in secondo luogo riesce ad inserirsi proficuamente in un network composto da differenti figure quali venture capitalis, aziende interessate a partnership, fornitori di servizi, società di consulenza,...

Mentre il primo network, quello interno, fa sì che le start-up incubate interagiscano tra loro e si supportino a vicenda durante il periodo d'incubazione, il secondo è in grado ad esempio di trovare dei finanziatori (già conosciuti dalla struttura d'incubazione e quindi per così dire sicuri) che investano sull'impresa e che la assistano nel rischioso periodo post-incubazione.

Ogni incubatore struttura i propri networks in modo differente: in alcuni casi c'è una vera e propria regolamentazione dei rapporti tra gli attori come accade in alcuni parchi scientifici dove le attività delle strutture insediate vengono fortemente pianificate e coordinate; in altri casi si instaura invece un clima più informale ed i rapporti vengono sviluppati maggiormente sulla fiducia personale.

In particolare gli incubatori privati si sono dimostrati, più degli altri, in grado di strutturare dei network di venture capitalist che supportassero, con grandi investimenti di denaro e consulenze manageriali, lo sviluppo delle proprie start-up.

Ma indipendentemente da come vengano strutturati, è ormai chiaro che i networks di investitori e di partners sono una caratteristica irrinunciabile per qualsiasi incubatore che voglia incrementare le probabilità di successo delle neonate imprese.



Graf. 9 _ Il networked incubator

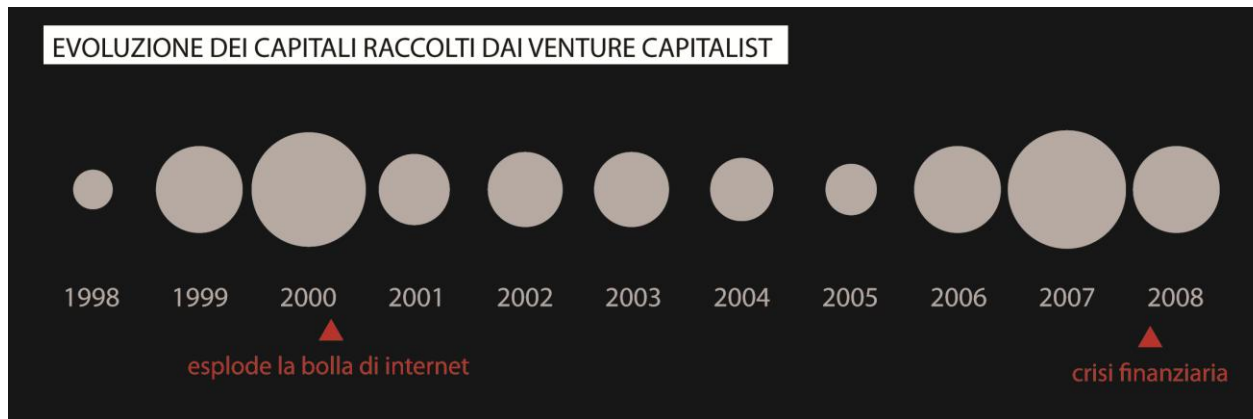
Esistono poi tutta una serie di soggetti che possono rientrare all'interno del network o che entrano in contatto con gli incubatori in modo occasionale. Ad esempio le grandi aziende, delle quali abbiamo precedentemente parlato come possibili promotori delle strutture d'incubazione, possono più semplicemente inserirsi nella rete dell'incubatore come partner e fornitori di determinate start-up di loro interesse, In questo modo avrebbero la possibilità di far crescere i propri spin-off all'interno di un incubatore senza costi eccessivi ed allo stesso tempo monitorare le altre idee presenti nella struttura d'incubazione in previsione di partnership e acquisizioni.

I già citati venture capitalist sono un attore fondamentale nel processo d'incubazione poichè con il loro intervento permettono ad una start-up di uscire dall'incubatore in tutta sicurezza e di avere le risorse necessarie per essere competitivi sul mercato.

Molto spesso la presenza o meno di questi finanziatori fa la differenza tra la morte e la sopravvivenza di una start-up. Per questo motivo nei contesti internazionali dove il processo d'incubazione è particolarmente evoluto come in Israele o nel polo di Cambridge, esistono veri e propri networks di venture capitalist, fondi pubblici per nuove imprese, filiali bancarie con compiti di scouting ed organismi preposti al coordinamento dei finanziamenti. In Italia l'azione dei venture capitalist all'interno degli incubatori è

marginale anche se la rete nazionale di private equity AIFI sta cercando da qualche anno di ampliare il campo d'azione di questi investitori.

E' da sottolineare anche il fatto che questo settore ha particolarmente risentito della crisi ed è passata da un totale di 3.028 milioni di euro di capitali raccolti nel 2007 ai 2.267 del 2008, perdendo il 25% ed interrompendo la crescita dei 2 anni precedenti.



Graf. 10 _ Cronologia del volume di capitali raccolti dai venture capitalist italiani (fonte dati www.aifi.it)

I Business Angels sono un'altra tipologia di attore che può supportare le start-up nei momenti più delicati, in particolare in Italia nel 1999 si è costituita la IBAN (italian business angels network) con lo scopo di coordinare l'azione e condividere le esperienze fatte.

Questi soggetti come anche i Venture Capitalist sono sia dei finanziatori che dei soci temporanei della start-up e come tali si occupano di immettere liquidità nel capitale dell'impresa e di dare un apporto manageriale esperto alla leadership dell'azienda; la differenza tra i due è che i primi si basano esclusivamente su rapporti informali.

I Business Angels, come rileva anche il nome, non hanno il profitto come obiettivo primario e spesso finanziano attività di persone che conoscono personalmente come amici, familiari ed ex-soci, sviluppano quindi un rapporto di fiducia personale e di collaborazione informale senza prevedere meccanismi precisi di wayout e senza attenersi con rigidità ad eventuali business plan.

Un'ultima strada che si prospetta alle neo-imprese per ottenere dei finanziamenti è la quotazione in borsa, in questo caso infatti l'azienda si apre al mercato e chiunque creda nella sua crescita e nel suo successo può finanziarla comprandone delle azioni.

Purtroppo questa è anche la via più rischiosa perchè se la start-up, prima di quotarsi, non riesce a farsi un buon nome e a rendersi interessante per il mercato, l'operazione avrà un effetto contrario e ridurrà drasticamente l'operatività dell'azienda stessa.

1.8 Capitale finanziario ed infrastrutture fisiche

Con particolare riferimento alla mappa d'introduzione al capitolo, abbiamo diviso l'apporto di capitale dei diversi soggetti in capitale finanziario, ovvero i soldi, dal capitale fisico posto sotto il nome di "risorse" ed inteso come infrastrutture, uffici, laboratori, computers ed altri strumenti di lavoro.

Nella prima fase di generazione dell'idea i BIC forniscono sia apporto monetario che fisico tramite l'organizzazione degli eventi pro-cultura d'impresa, lo stesso vale per i PST con la loro attività di ricerca di base e applicata, mentre nelle università è preponderante l'apporto di infrastrutture come biblioteche, laboratori ed aule magne dove vengono organizzati i seminari.

Nella fase di technology transfer è evidente che i BIC non intervengono in nessun modo ed il capitale sia fisico che monetario è fornito solamente dagli atenei, i PST e le grandi aziende, che sono i soggetti dotati di uffici di brevettazione e personale qualificato nel trasferimento tecnologico.

Nella fase vera e propria di incubazione c'è un apporto di tutti i soggetti ed in particolare per l'aspetto finanziario come già spiegato, è importante l'azione dei network legati agli incubatori. Tuttavia il seed capital e i successivi investimenti possono essere forniti anche da venture capitalist, business angels o grandi aziende esterne all'incubatore e particolarmente interessate all'attività dell'impresa. Dal punto di vista delle risorse c'è un apporto diretto delle strutture d'incubazione che forniscono sempre almeno uno spazio lavorativo ed una connessione ad internet.

L'ultimo round di finanziamento, quello necessario allo sviluppo dell'impresa sul mercato e a sostenere l'azienda al di fuori dell'incubatore, è fornito nelle tre modalità di Business Angels, Venture Capitalist e quotazione azionaria.

In realtà anche le grandi aziende possono intervenire in questa fase, ma si tratterebbe più di un'acquisizione dell'intera attività che di un finanziamento.

Capitolo 5

LO SCENARIO

IMPRENDITORIALE

1.1 Le PMI in Italia

Operando nel contesto lombardo e più in generale in quello italiano, non si può fare a meno di considerare le PMI tra gli interlocutori primari, se diamo infatti un'occhiata alle statistiche vedremo che l'impatto del comparto della piccola impresa sull'economia nazionale è maggiore se comparata al resto d'Europa, sia per quanto riguarda la creazione di occupazione che per il PIL che per il valore aggiunto. Se poi entriamo nello specifico della microimpresa (meno di 10 dipendenti) scopriamo che mentre in Europa questa rappresenta il 29,7% dell'occupazione, in Italia arriva ad essere il 46,9%.

	% imprese sul totale		% occupazione nazionale	
	ITALIA	EU 27	ITALIA	EU 27
MICRO IMPRESE	94	91	46	29
PICCOLE IMPRESE	4	6	21	20
MEDIE IMPRESE	0,5	1	12	17
GRANDI IMPRESE	0,1	0,2	19	32

Graf. 11 _ Percentuale delle diverse tipologie d'impresa e la relativa quota occupazionale

La differenza tra grande impresa (più di 500 lavoratori) e PMI sono sicuramente tante, ma quello che più interessa a noi è la differente capacità di fare ricerca: mentre infatti la prima ha grande disponibilità di denaro e può stanziare ingenti capitali sia nella ricerca che nel venture capitalism creando un proprio sistema di innovazione autonomo (es. Telecom con Working Capital), la seconda può fare ricerca solamente associandosi ad altri soggetti o appoggiandosi a centri di ricerca esterni.

In sostanza in questo panorama sono presenti una miriade di soggetti imprenditoriali di piccole dimensioni che si relazionano tra loro, creando legami commerciali ma anche personali e che molto spesso si associano in modo sia formale che informale per

coordinarsi ed essere più efficienti nella creazione di business e nella generazione dell'innovazione.

1.2 I distretti industriali e le trasformazioni

La forma di organizzazione delle PMI di cui più si è parlato in passato è certamente il distretto industriale, si può anzi dire che il sistema economico italiano, fino a 15 o 20 anni fa, si sia retto sui vari distretti industriali sparsi sul territorio nazionale.

La vecchia definizione di Becattini presenta il distretto come *<<un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali >>*.

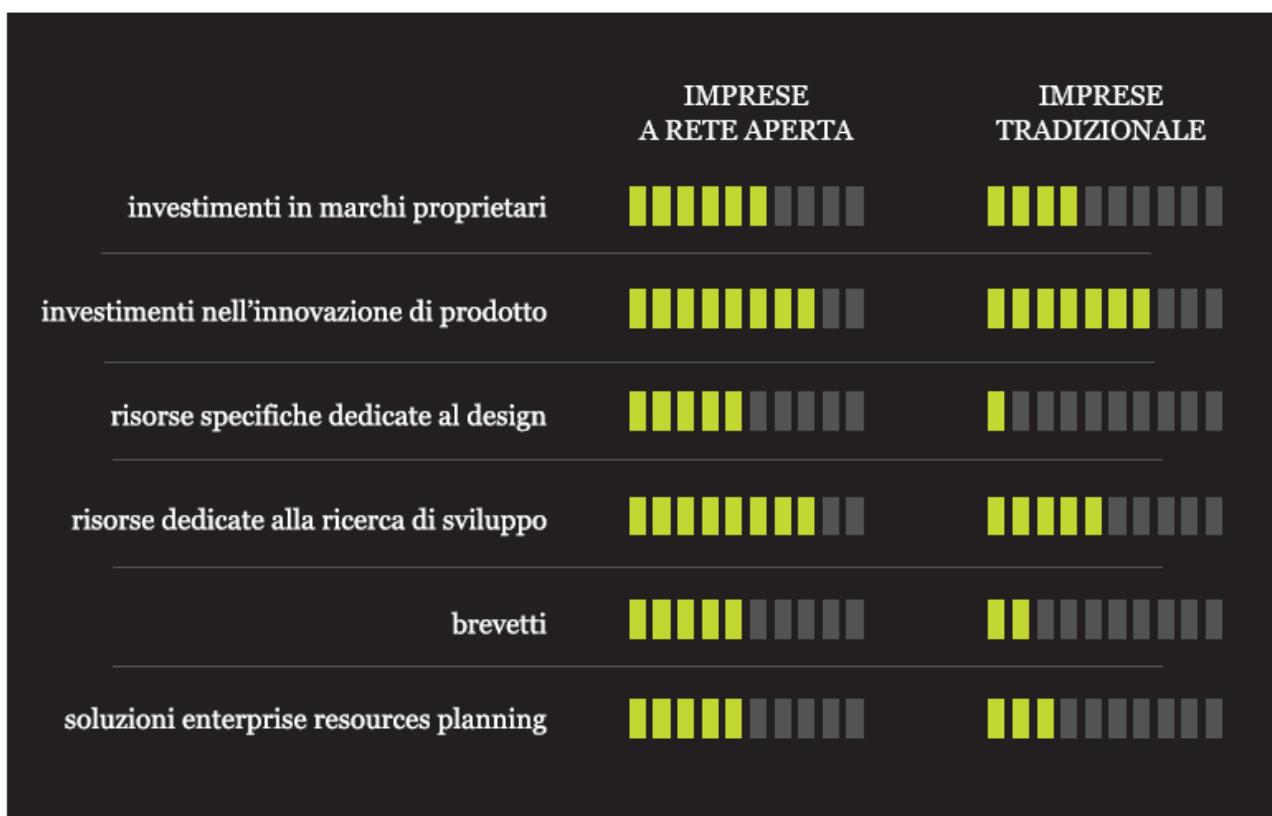
I tre fattori presenti nella definizione sono economia, territorio e cultura: mentre all'economia è associata la competenza e lo spirito imprenditoriale senza il quale l'impresa stessa non esisterebbe, al territorio ed alla cultura sono associate le conoscenze tecniche, le risorse umane specializzate ed i rapporti di amicizia e di collaborazione informale che si sono sviluppati (in modo storico e naturale) all'interno della comunità locale e senza i quali l'idea stessa di distretto non sussisterebbe.

Anche Corò e Micelli ritengono fondamentale la rete di relazioni informali che si sono sviluppate nei distretti e scrivono che *“il lavoro (e l'apprendimento) nei distretti industriali non è stato il rudimentale rispetto di regole e procedure burocratiche fissate da un ufficio di tempi e metodi, quanto piuttosto la partecipazione attiva alla costruzione sociale di un sistema economico dotato di senso”*. I due autori vanno anche oltre e come vedremo più avanti individuando gli effettivi vantaggi di cui possono godere le aziende che si trovano all'interno del distretto, sostenendo così che nell'economia della conoscenza un modello distrettuale è più efficace di un modello manageriale (quello delle grandi imprese).

Ma se è data per scontata l'efficacia dei distretti negli anni antecedenti al 2000, rimane una questione più che mai attuale quella di definire se questo sistema possa ancora portare benefici all'economia nazionale. Certo, è sotto gli occhi di tutti che sono in atto grandi cambiamenti nel modo in cui le imprese distrettuali si relazionano sia all'interno che all'esterno e nel modo in cui operano sul mercato, ma non è chiaro se questa transizione porterà alla scomparsa del modello o ad un suo rinnovamento.

I due driver di cambiamento individuati dall' IReR sono l'internazionalizzazione ed il raggruppamento e sono causati principalmente dal nuovo scenario economico globale: la crescita dei competitors dell'est, il calo del costo della manodopera, l'entrata in vigore della moneta unica e l'ascesa delle ICT che sminuiscono in un certo modo l'importanza della vicinanza fisica.

L'internazionalizzazione è la capacità dell'impresa di partecipare ai mercati esteri, il che può avvenire in differenti modi anche se molti di questi risultano relativamente nuovi per la realtà distrettuale. Le PMI infatti si sono storicamente concentrate sul semplice Export mentre la congiuntura attuale permette sia un'internazionalizzazione della filiera sia la realizzazione di investimenti diretti all'estero.

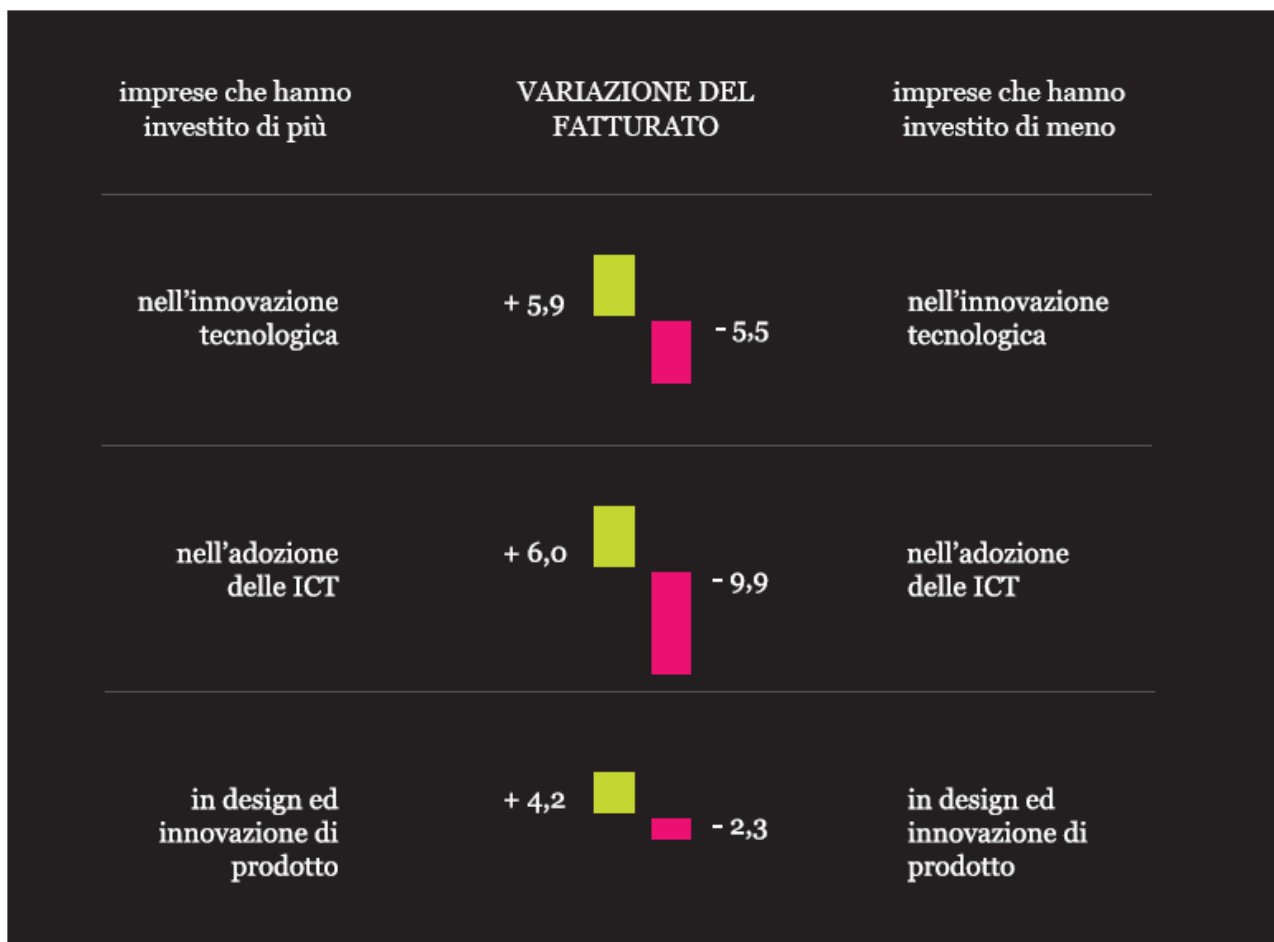


Graf. 11 _ I due modelli d'impresa e le loro strategie

Al riguardo Micelli profila due tipologie di PMI che stanno agli antipodi: l'impresa a rete aperta e l'impresa tradizionale. La prima è un'azienda che cerca di fare innovazione seguendo fortemente il driver dell'internazionalizzazione, esportando ma anche ricercando fornitori specializzati e di qualità oltre i confini nazionali e facendo investimenti all'estero. La seconda è la tipica impresa distrettuale tradizionale che si affida a fornitori locali, che

produce in casa per vendere all'estero, fa poca innovazione di prodotto ed investe poco nell'ICT.

Il grafico 11 mostra le differenze della gestione risorse tra i due modelli mentre il grafico 12 palesa quanto sia importante, al fine di non perdere fatturato, investire nell'innovazione di prodotto, nelle ICT e nella ricerca in generale.



Graf. 13 _ Variazione del fatturato in relazione alle strategie intraprese (dati IReR)

Tuttavia in alcuni casi l'internazionalizzazione della filiera produttiva ha avuto ripercussioni negative all'interno del distretto ed ha coinciso con il troncarsi dei rapporti di fornitura e collaborazione tra alcune delle imprese del distretto.

A ben pensarci è ovvio che nel momento in cui un'azienda leader ricerca all'estero dei fornitori specializzati e a basso costo, il ruolo dei partner locali viene notevolmente ridimensionato. Per evitare questo tutte le aziende distrettuali devono rendere le proprie attività ad alto valore aggiunto: non più solo manodopera e conoscenza tecnica, ma servizi di supporto, di progettazione, di ricerca, invece di semplici fornitori di materiali o

componenti devono diventare partner in grado di assistere e facilitare le attività del distretto.

Il secondo grande cambiamento in atto è il raggruppamento delle imprese: la struttura organizzativa del distretto sembra evolversi con un raggruppamento a volte formale a volte informale delle aziende specializzate.

In realtà molto spesso non si tratta di un network paritario ma di una struttura gerarchizzata, dove l'impresa leader (quella che fa innovazione, che ha volumi di vendita più alti o semplicemente che esporta i prodotti finiti) gioca il ruolo di aggregatore e di coordinatore delle attività del gruppo.

Dicevamo che il raggruppamento può essere sia informale e quindi basato sui rapporti di amicizia tra gli imprenditori, sia formale e quindi riconosciuto a livello giuridico ed è interessante notare che con il passare del tempo la seconda modalità sarà quella più frequente. E' infatti sempre più raro che la proprietà dell'impresa passi dal padre al figlio, o perchè il figlio ha altri interessi o perchè non ha le competenze imprenditoriali del padre, succede così che l'impresa viene acquisita dalle altre aziende distrettuali, creando un raggruppamento ufficialmente definito.

Anche il documento redatto dall'IRER sulla situazione delle imprese distrettuali parla di questo fenomeno: "...L'emergere di una leadership distrettuale crea le condizioni affinché il distretto passi da un sistema omogeneo di piccole imprese, strutturate in una rete sistemica di rapporti orizzontali, ad un sistema in cui si assiste all'emergere di un vertice o di una gerarchia tra imprese".

I vantaggi del raggruppamento e della gerarchizzazione sono evidenti: le PMI possono così aumentare la loro potenza di fuoco (maggiore capitale da investire, maggiori risorse umane, più contatti e canali di vendita) ed incrementare il livello di coordinamento.

Con una simile organizzazione anche fare ricerca diventa più facile: gli obiettivi sono più definiti, le risorse sono maggiori, non c'è sovrapposizione ma efficienza e tuttavia all'interno del gruppo permane un'alto livello di eterogeneità e di multidisciplinarietà difficile da trovare altrove.

L'aumento delle dimensioni, l'apertura e la fusione delle reti di relazioni imprenditoriali è confermata anche dallo studio sui Sistemi Locali del Lavoro pubblicato dall'ISTAT nel 2005.

I Sistemi Locali del Lavoro sono "*unità territoriali costituite da più comuni contigui tra loro*", la loro determinazione si basa sui dati dei censimenti decennali ed in particolare sugli spostamenti casa / posto di lavoro della popolazione e sui rapporti commerciali tra le

aziende. Quindi in sostanza sono dei conglomerati di comuni che tendono ad essere isolati o autonomi (ovviamente non in senso letterale) per quanto riguarda la generazione di occupazione e la collaborazione interaziendale.

Sebbene non si possa parlare di distretti industriali esistono delle affinità: si tratta di entità caratterizzate da impresa, territorio e cultura, i tre fattori che definiscono una realtà distrettuale.

Riguardo a questi Sistemi Locali del Lavoro il documento dell'ISTAT fa notare come queste realtà, siano passate da 784 (nel 1991) a 686 (nel 2001): la diminuzione del loro numero è spiegabile solo con la fusione di uno o più di questi spicchi territoriali, ovvero con l'apertura e l'ampliamento delle reti di relazioni che persistono su tutto il territorio nazionale.

1.3 Perché investire ancora nei distretti

Date queste trasformazioni in atto, molti studiosi si sono convinti che il modello dei distretti non abbia ancora esaurito il suo ruolo nell'economia italiana, ma che per portare a termine nel modo corretto la transizione sia soprattutto necessario l'apporto ed il supporto delle istituzioni: è giunto il momento di attuare delle politiche innovative che sappiano valorizzare e far crescere nel modo giusto il tessuto imprenditoriale, che vedano il distretto come una risorsa e non come un limite.

A conferma dell'attualità del modello distrettuale, Corò e Micelli citano i numerosi studi e le numerose iniziative messe in atto dai grandi attori commerciali a livello globale (USA, Cina, UE, Svezia, Danimarca,..) e finalizzate alla creazione, sul proprio territorio, di cluster tematici in grado di sviluppare le eccellenze e di accrescere la cooperazione tra imprese e centri di ricerca pubblici.

In particolare l'Europa negli ultimi anni sta spingendo molto per la creazione dei Poli dell'innovazione, ovvero dei luoghi fisici, degli spicchi di territorio dove vengano radunati i centri di ricerca, le aziende high tech, le università e i servizi a valore aggiunto.

L'importanza crescente della contiguità fisica è ben rappresentata anche dalle teorie di Florida sui quartieri creativi, che vedono proprio nella condivisione dell'ambiente e degli spazi vissuti (il palazzo, la strada, la piazza, i negozi, il quartiere,..) la scintilla per la creatività e l'innovazione.

E' proprio di Florida la frase "the world is spiky", sintesi estrema della tendenza globale alla clusterizzazione tematica e geografica.

Ma allora perchè solo in Italia ci stiamo domandando se i distretti industriali siano efficaci o no?

Sempre secondo Micelli la risposta è nella nostra cultura, per cui tendiamo ad identificare i cluster tematici esclusivamente come soggetti storicamente e naturalmente determinati, in sostanza siamo così attaccati alla nostra concezione di territorio e di distretto industriale tradizionale che non accettiamo la possibilità che questo si riconfiguri in qualcosa di nuovo o ancor peggio che venga riprogettato in modo quasi artificiale da un soggetto esterno (il contesto globale e le politiche di sviluppo).

La progettazione a tavolino di realtà così complesse è in effetti difficile da mettere in atto ed i recenti tentativi di creazione dei distretti creativi da parte di numerose città in tutto il mondo hanno dimostrato che alcuni elementi, proprio come la creatività umana, non sono direttamente progettabili. Tuttavia se si parte da un ambiente già strutturato, dove è già presente una concentrazione di competenze, di capitale e di talento (ed è questo il caso dei distretti industriali), è certamente possibile governare i processi di cambiamento con azioni pianificate e politiche a medio e lungo termine.

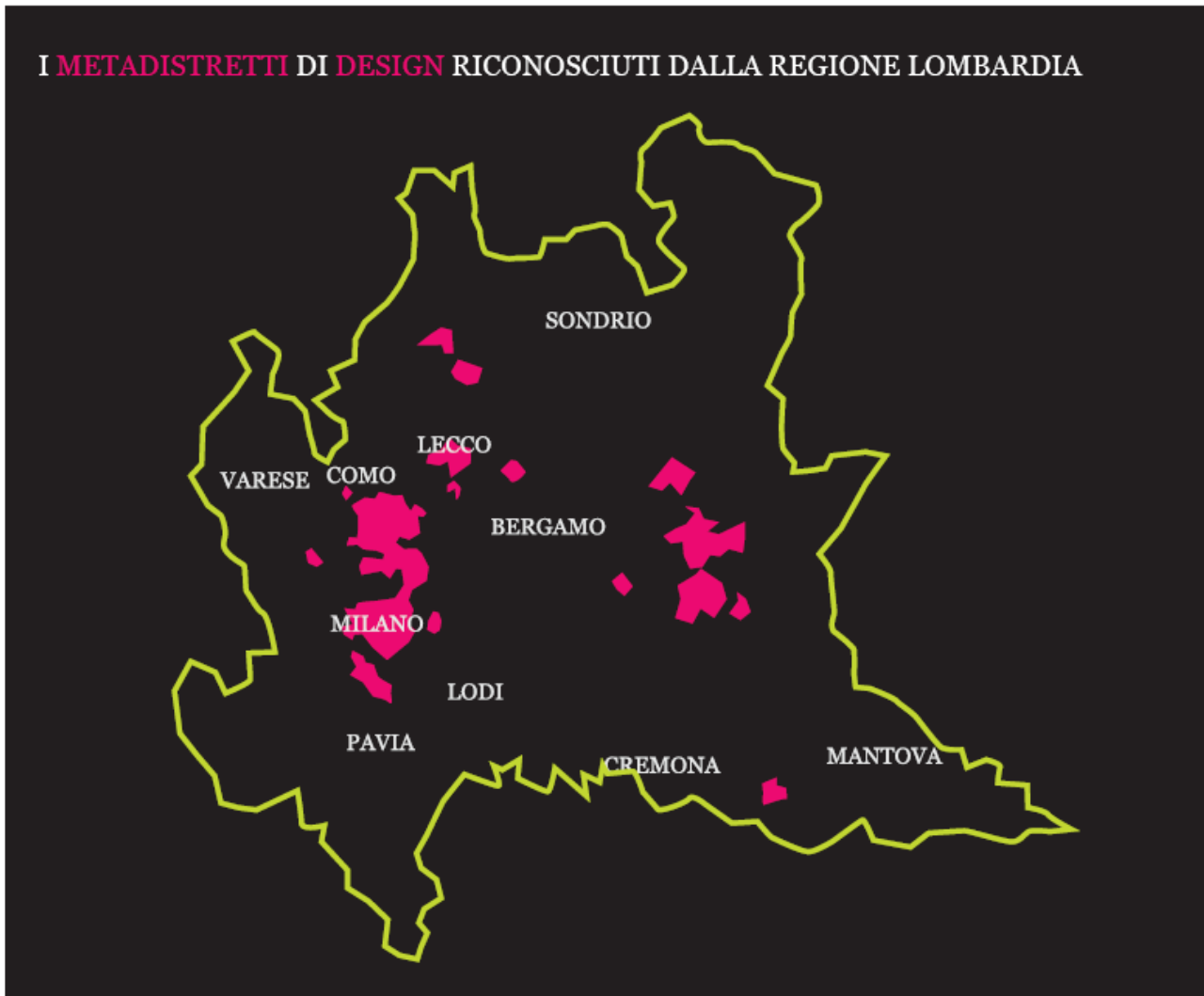
In questa direzione si sono mossi alcune istituzioni negli ultimi anni, soprattutto a livello regionale: alcune amministrazioni, come quella Lombarda, hanno lavorato sulla ridefinizione dei distretti industriali, ridisegnando la mappa delle risorse imprenditoriali e passando dal vecchio sistema dei distretti a quello dei metadistretti, che prevede reti di connessione più ampie e strumenti specifici che supportino l'evoluzione di queste entità. Un intervento di questo tipo permette di mantenere inalterate le dinamiche informali già presenti tra le imprese, ma allo stesso tempo favorisce la nascita di relazioni più strutturate, aprendo di fatto i distretti ad un fronte collaborativo più ampio.

Altra iniziativa importante, questa volta a livello nazionale, è quella dei distretti tecnologici. In sostanza si tratta del riconoscimento della capacità di innovazione e ricerca high-tec di alcuni particolari spicchi territoriali e della creazione di un distretto tecnologico in ciascuno di essi, un network che metta in contatto e coordini le realtà imprenditoriali e di ricerca e che gli permetta di sfruttare i finanziamenti statali per svilupparsi ulteriormente.

Questi interventi mirati al rafforzamento delle reti imprenditoriali locali sono estremamente utili, secondo Corò e Micelli, in quanto tendono ad esaltare e ad amplificare

“l’effetto distretto” che con il tempo era un po’ venuto a mancare, vediamo ora in cosa consiste questo effetto positivo.

Il primo vantaggio dell’operare in una rete territoriale è la flessibilità produttiva, la modalità a network infatti permette di variare agilmente sia la conformazione della filiera,



Graf. 14 _ Mappa dei meta distretti Lombardi (fonte <http://www.regione.lombardia.it>)

sia i volumi di produzione, rispondendo in modo rapido ai cambiamenti del mercato e qui Micelli parla di un “coordinamento sociale della filiera”.

Un secondo vantaggio è la vicinanza fisica che permette una comunicazione ed uno scambio di informazioni estremamente efficiente. E’ proprio su questi canali diretti che si sono formate i numerosi rapporti di amicizia che legano gli imprenditori italiani e sebbene le ICT abbiano il merito di estendere ulteriormente la portata delle reti, la comunicazione diretta e la prossimità spaziale rimangono un gradino sopra nella scala dell’efficienza.

Anche il mercato del lavoro è sempre stato un punto di forza dei distretti industriali, è infatti relativamente facile per un’impresa distrettuale trovare direttamente sul territorio la

manodopera e le competenze relative al settore di cui il distretto si occupa. E' un fattore dovuto al capitale culturale che con il tempo si crea in ogni distretto e che rappresenta la somma delle esperienze, delle competenze e delle conoscenze che sono maturate grazie alle attività specializzate lì svolte.

Un'altra interessante visione proposta è quella della rete di relazioni come paracadute sociale, infatti secondo Corò e Micelli all'interno del distretto si creerebbe una fitta rete di rapporti personali che rappresenterebbero l'antidoto alla precarietà del posto di lavoro, realtà che affetta ormai tutti i livelli della società. In sostanza il fatto che i rapporti tra le persone siano anche di amicizia e non solamente di lavoro, garantisce una rapida riallocazione degli esuberanti nelle aziende adiacenti, il tutto tramite il passaparola informale, le garanzie personali e la fiducia reciproca.

Quest'ultimo aspetto è molto importante perchè conferisce al sistema distrettuale un'umanità ed una flessibilità che il sistema manageriale delle grandi corporation non riesce a raggiungere.

Perchè tutto ciò sia possibile è però necessario che la comunità di persone che vivono e lavorano nel distretto sia particolarmente coinvolta nei processi e che sia quindi molto motivata nella propria attività. Si tratta di un coinvolgimento a tutti i livelli che esige una consapevolezza diffusa delle dinamiche di lavoro.

E' proprio questo lo spirito giusto con il quale i lavoratori della conoscenza dovrebbero approcciare il proprio lavoro, ecco cosa scrive al riguardo Micelli: << ... *nelle economie avanzate, il lavoro non è semplice subordinazione ad una norma tecnica. E', al contrario, capacità di auto-organizzazione e di apprendimento, disponibilità al miglioramento continuo e alla ricerca di soluzioni innovative. Queste caratteristiche sono legate soprattutto alle attività economiche a maggior valore aggiunto... La complessità dei mercati richiede una capacità di adattamento e di risposta immediata che si traduce in una domanda di coinvolgimento personale rispetto al lavoro innovativo. I lavoratori della conoscenza, per definizione, non si limitano a seguire il mansionario* >>.

1.4 Conclusioni

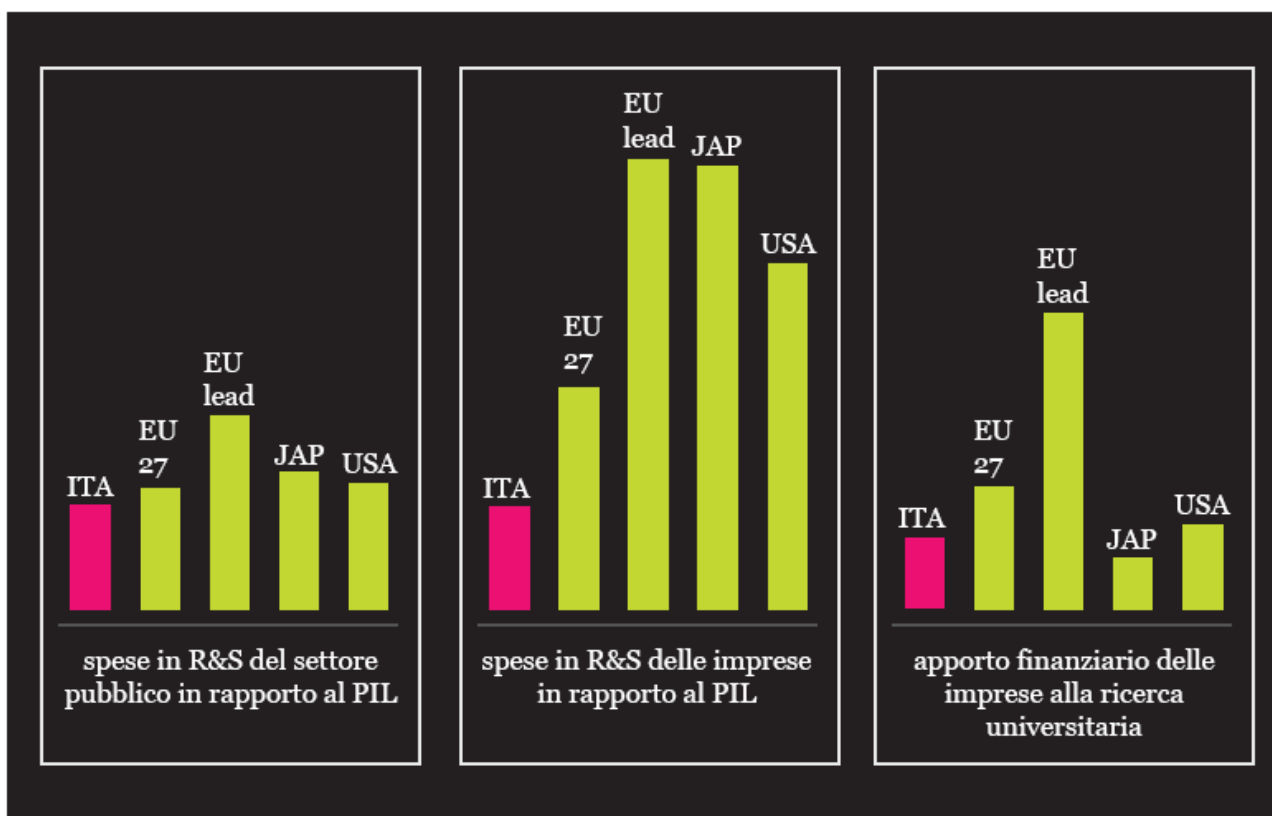
Le considerazioni fatte e la tendenza globale alla modularizzazione dei processi e delle filiere dimostrano che la via dei cluster e della settorializzazione è la via giusta da seguire

ma che allo stesso tempo è necessario un grande rinnovamento del comparto della piccola e media impresa: se è vero che le PMI non possono vincere una guerra dei prezzi con i concorrenti asiatici e che devono puntare sulla qualità e sull'innovazione, è anche vero che le si deve mettere in condizione di investire nella ricerca e di estendere il proprio fronte collaborativo.

Segnali positivi in questo senso arrivano dal PNR 2010-2012: << ...la necessità di essere competitivi tramite il rafforzamento dei centri di eccellenza nella ricerca e le collaborazioni pubblico-privato, passa anche dallo sviluppo dell'imprenditorialità e dal sostegno alle PMI, attraverso una tutela più efficace della proprietà intellettuale, la creazione ed implementazione di strumenti di finanziamento dedicati alle imprese, e la creazione o il rafforzamento di centri di eccellenza aperti alle industrie >>.

Se infatti guardiamo le statistiche degli investimenti operati nella ricerca italiana ci rendiamo conto che oltre ad investire meno nella ricerca in generale, c'è anche una barriera tra università e imprese che impedisce alle prime di ricevere fondi dalle seconde. Il risultato in questo caso è una preponderanza della ricerca di base a discapito della ricerca applicata ovvero a discapito di un'effettivo utilizzo dell'innovazione prodotta, di un ritorno in termini economici e di un innalzamento della competitività.

Il ruolo delle università va insomma riformato: non più solo atenei didattici per la formazione dei lavoratori della conoscenza, ma anche motori dell'economia locale e nazionale, generatrici di spinoff e startup, di brevetti tecnologici e di partnership industriali.



Graf. 15 _ Situazione degli investimenti in ricerca a livello nazionale e globale (dati IReR)

Particolare rilievo viene poi dato alle piattaforme tecnologiche nazionali ed internazionali (che hanno lo scopo di far viaggiare più velocemente le informazioni in ambito scientifico) ed al programma europeo per la libera circolazione dei ricercatori fissato per il 2020.

La parola d'ordine insomma è **CONNETTERE**: connettere le PMI tra di loro, i distretti industriali con i centri di ricerca pubblica e le università, i cluster nazionali con quelli europei,...

Le ICT in questo giocano un ruolo fondamentale: se ben utilizzate, tramite i processi di collaborazione open, possono garantire una fonte inesauribile di innovazione e possono sì connettere le realtà già esistenti, ma possono anche rendere queste realtà accessibile a tutta una serie di attori e di risorse indipendenti che attualmente sono esclusi dal gioco: studenti, cultori, microinvestitori, hobbisti,...

Capitolo 6

CASI STUDIO

1 _ CROWDSOURCING:

Il crowdsourcing è il sistema utilizzato dalle aziende per esternalizzare alcune delle proprie funzioni ed affidarle ad un network di persone in forma di concorso (“open call”). I membri del network partecipano al concorso solitamente in modo individuale, proponendo la propria soluzione e ritirando un premio in denaro in caso di vittoria.

1.1 Crowdspring.com

Crowdspring è forse il più grande sito di crowdsourcing per creativi.

I progetti che vi si trovano vanno da semplici loghi e banner a template per siti web e proposte di immagine coordinata ed in alcuni casi vi è anche una richiesta di copywriting e creazione di testi, si occupa quindi in modo abbastanza specifico di design e comunicazione.

Il sito prevede due differenti tipi di account: uno per il designer ed uno per le aziende clienti.

Una volta iscritti il designer ha accesso ai progetti in corso, può visionare i brief ed uploadare le proprie soluzioni, che saranno così visibili anche agli altri.

Le aziende potranno invece postare i propri brief di progetto (pagando 39 \$ per ogni brief), decidere l'entità del premio per l'eventuale vincitore ed interagire con i designer che hanno postato le proprie soluzioni commentandole e dandogli dei feedback. L'azienda non è obbligata a proclamare un vincitore, ma la maggior parte delle volte le entries sono così numerose ed il premio in denaro così basso, che un annullamento del concorso risulterebbe controproducente per l'immagine aziendale: pregiudicherebbe il livello di partecipazione dei creativi ai concorsi futuri.

Recentemente è stata introdotta la possibilità di secretare i progetti, per cui il designer che carica le soluzioni è tenuto a firmare elettronicamente un documento in cui accetta di non divulgare le immagini e a non inserirle nei propri portfolio.

La media di partecipazione ai progetti è di 100-110 entries per brief, non ci è dato sapere il numero di aziende che hanno usufruito del sito durante i suoi quasi 3 anni di attività ma sicuramente sono nell'ordine di qualche migliaia.

Un elemento interessante di Crowdspring è il tentativo di creare una community cooperativa anziché competitiva, già il fatto di rendere visibile le soluzioni altrui rende la

community più dinamica, inoltre mettendo a disposizione un forum ed un blog in cui vengono dati consigli e segnalate le news, si incentiva i membri a parlarsi, a criticarsi e ad aiutarsi.

Almeno questo è il tentativo che è stato fatto, rimane il fatto che per come funziona il sistema dei concorsi è molto difficile generare della collaborazione: tolto i gestori del sito, chi ha interesse a far crescere il livello qualitativo della community? Di certo non i designer, Infatti la partecipazione al forum (16.000 post totali in 3 anni) non risulta essere molto alta se si considera che la community conta ben 65.000 iscritti.

1.2 Innocentive.com

Innocentive è il più famoso sito di crowdsourcing dedicato a scienziati, ricercatori ed in generale agli operatori della conoscenza, il suo obiettivo è permettere alle aziende di trovare delle soluzioni di innovazione in campi quali: matematica, statistica, fisica, chimica, ingegneria,...

In sostanza si tratta di affidare alla potenza della “folla” il reparto ricerca&sviluppo dell’azienda.

Come tutti i siti di crowdsourcing prevede le due tipologie di account: una per chi pone il problema ed una per chi vuole tentare di risolverlo.

I premi in denaro sono decisamente più alti del solito, nell’ordine dei 20.000 euro, questo sia perchè un’innovazione prodotta in questi campi permette all’azienda (spesso si tratta di multinazionali) di fatturare parecchio, sia perchè gli iscritti sono operatori della conoscenza altamente specializzati che utilizzano risorse costose e che quindi non avrebbero alcun interesse a muoversi per poche centinaia di euro.

A differenza del crowdsourcing creativo classico come Crowdspring o iStockphoto, in cui ci si può cimentare qualunque studente capace di usare Photoshop od una macchina fotografica, questo crowdsourcing è per sua natura limitato a chi già possiede una notevole conoscenza delle problematiche poste, inoltre la qualità delle soluzioni è esplicita, a volte anche misurabile.

Per queste sue caratteristiche non ha generato tutta quelle serie di problemi etici, sociale, ed economici che invece hanno caratterizzato il crowdsourcing di design.

E' da segnalare che sul sito esiste una particolare categoria di progetti NoProfit che sono quelli indetti da fondazioni come la Rockefeller Foundation volti a risolvere problemi sociali o ad incentivare uno sviluppo equilibrato nei paesi del terzo mondo.

Recentemente Innocentive ha dichiarato di voler permettere ai propri iscritti di lavorare in team e di collaborare alla soluzione di progetti, cosa che in realtà già avviene offline in modo autorganizzato. Non è chiaro quali strumenti il sito possa mettere a disposizione per incentivare la collaborazione, ma a mio avviso si tratta di un obiettivo più facile da raggiungere qui che nelle community di crowdsourcing creativo.

1.3 Uneetee.com

Uneetee è uno dei tanti siti di crowdsourcing basato sulle serigrafie per t-shirt (si veda anche designbyhumans.com o threadless.com per esempio) che indice periodicamente dei contest di grafiche rivolto a tutti i membri, successivamente le grafiche vengono votate dalla community e la vincitrice viene messa in produzione e venduta online direttamente dal sito.

Il designer vincitore, oltre ad un premio di 750\$, ottiene una percentuale sulla vendita di ogni maglietta (dai 2 ai 5 dollari).

La partecipazione ai concorsi è alta ed il fatto che le soluzioni vengano votate dai membri della community e quindi da persone per la maggior parte competenti nell'ambito grafico, fa sì che il livello qualitativo delle serigrafie vincitrici sia abbastanza alto.

A mio avviso il sistema funziona bene anche perchè non ci sono intermediari: lo stesso attore che indice i concorsi è anche quello che li gestisce, che dialoga con la community e che si occupa poi di produrre e vendere le soluzioni vincitrici. Questa caratteristica, che è dovuta in larga parte alla semplicità del prodotto trattato, si riflette in una maggior trasparenza dei processi per cui i designer sanno sempre con chi stanno trattando e chi è il pubblico di riferimento.

Inoltre la tipologia fortemente generica dei contest, che non prevedono particolari limiti di contenuto, di tematica o di dimensioni, permette ai designer di partecipare ai concorsi con grafiche per così dire "riciclate", ovvero grafiche realizzate in altre occasioni o per altri lavori, che poi non sono state accettate e che risultano quindi inutilizzate. In questo modo i

creativi possono parteciparvi anche senza un'eccessivo dispendio di energia ed ottimizzando i propri lavori.

In questo senso Uneeetee ed altri siti "cloni" hanno recentemente fatto un grande passo avanti rinunciando ai diritti delle grafiche che partecipano ai concorsi ma che non risultano vincitrici: in questo modo davvero il designer non ha niente da perdere nel parteciparvi.

1.4 Ushahidi.com

Ushahidi è in realtà un software opensource in continuo sviluppo e non si tratta quindi di un modello di business, tuttavia è estremamente interessante il modo in cui i suoi creatori abbiano usato il principio del crowdsourcing.

Invece di usare la creatività delle persone, Ushahidi sfrutta la capacità innata dell'uomo di raccogliere informazioni e di accorgersi di ciò che gli sta capitando intorno: il software infatti permette di inviare e quindi di raccogliere informazioni tramite qualunque dispositivo elettronico e formato (sms, mms, e-mail, chat, social network,...) e di visualizzarli successivamente su una mappa geografica a seconda della provenienza dell'informazione e su una striscia temporale a seconda della cronologia. Il programma è nato con lo scopo di supportare efficacemente gli aiuti umanitari nelle situazioni di emergenza, dove è molto difficile recuperare informazioni aggiornate e non frammentate. In pratica con Ushahidi qualunque cittadino si trovi sul luogo, può fare delle segnalazioni su ciò che vede e sente e può fornire una base informativa abbastanza completa sulla quale gli operatori umanitari o le autorità prenderanno le decisioni migliori per la gestione dell'emergenza. Questo caso è la dimostrazione che il principio del crowdsourcing può essere esteso anche al di fuori dei campi della creatività e del lavoro specializzato ma che soprattutto i modelli che attualmente vengono utilizzati per sfruttare la "forza della folla" sono solo l'inizio di una più grande trasformazione che coinvolgerà tutti i campi dell'agire umano e non si limiterà a dei semplici modelli di business: il crowdsourcing sarà rapidamente introdotto anche nei processi di amministrazione politica, nei sistemi di educazione, nell'assistenza sanitaria,...

2 _ INCUBATORI TRADIZIONALI:

Gli incubatori d'impresa classici sono strutture fisiche che offrono spazi di lavoro, strumenti, servizi di consulenza e di mentoring alle startup incubate. La selezione di queste avviene solitamente tramite bandi o colloqui e spesso si tratta di imprese provenienti dal territorio circostante. Per il loro stretto legame con il territorio e per il fatto che si tratta di strutture particolarmente "pesanti" con costi fissi alti ed un'alta burocrazia, rappresentano un modello molto usato nell'ambito pubblico.

2.1 Milano Crea impresa

Essendo Milano uno dei principali centri economici dell'Italia, è anche dotato di numerose strutture d'incubazione imprenditoriali, sia pubbliche che private e specializzate in differenti ambiti. Tuttavia uno dei maggiori problemi di queste realtà è da sempre l'alta frammentazione sul territorio e l'incapacità di comunicarsi, di supportarsi a vicenda.

E' cercando di risolvere questo problema che Alintec, ente per l'innovazione, ha creato la rete degli incubatori della città di Milano: lo scopo dichiarato è quello di riuscire ad aumentare l'efficacia di queste strutture nel supportare i giovani imprenditori, aumentando il livello dei servizi offerti e la capacità di reperire fondi per lo sviluppo di start-up.

La rete è attualmente composta da cinque incubatori specializzati in differenti settori: Incubatore dell'Alimentazione e del Gusto, Incubatore delle Biotecnologie e Scienze della Vita, Incubatore Energia, Incubatore ICT e l'Incubatore della Moda.

Gli incubatori sono gestiti dalla camera Nazionale della Moda, dal Politecnico di Milano, dalla Fondazione Parco Tecnologico Padano ed anche da alcune imprese come Sogemi spa, mentre l'ente promotore Alintec, è partecipato da Assolombarda, la Camera di Commercio di Milano e dalla Fondazione Politecnico di Milano.

Nell'ultimo anno il sistema degli incubatori ha fatturato oltre 25 milioni di euro, una cifra importante ma che evidenzia notevoli margini di crescita considerando che in settori tecnologicamente avanzati il traguardo medio dovrebbe essere sui 2 milioni di euro per start-up.

La rete degli incubatori è attiva solo da qualche mese ed è ancora presto per toccare con mano i risultati, ma quel che è certo è che il networking operato va nella direzione giusta: l'ottimizzazione delle risorse, la condivisione dei contatti e l'organizzazione di eventi in modo coordinato non può che giovare ad un sistema, quello milanese, che spesso è vittima di sovrapposizioni e di interferenze interne che ne pregiudicano la componente strategica. Un passo importante è però già stato fatto formalizzando una partnership prima con AIFI, l'associazione italiana di Private Equity, che ha assicurato un appoggio finanziario concreto ai progetti che saranno incubati e poi con PROSPERA, l'associazione che riunisce oltre 600 manager ed imprenditori di grande esperienza e che si occuperà dell'attività di mentoring per i giovani imprenditori.

2.2 Acceleratore del Politecnico di Milano

L'Acceleratore del Politecnico è uno dei primi incubatori universitari ad essere entrati in funzione in Italia, si occupa di start-up tecnologiche (ICT ed Energia), fa parte della Rete degli incubatori della città di Milano ed è stato creato dalla Fondazione Politecnico di Milano in collaborazione con il Comune stesso.

L'obiettivo dichiarato è quello di aiutare tutti gli studenti dell'ateneo che abbiano voglia di fare impresa, fornendogli spazi, infrastrutture, mentoring ed accesso al capitale.

In realtà l'Acceleratore è aperto anche a persone esterne all'università ed in particolare organizza ogni anno la "Start Cup Milano Lombardia" un concorso in cui chiunque abbia un'idea d'impresa viene aiutato a stendere un business plan ed in cui i vincitori, tra l'altro, vengono accolti all'interno della struttura d'incubazione.

L'incubatore inoltre pubblica diversi bandi all'anno ai quali i giovani imprenditori possono partecipare, cercando di aggiudicarsi il finanziamento in denaro (circa 10.000 euro spendibili secondo certi criteri) ed un programma d'incubazione che va da un minimo di qualche mese ad un massimo di due anni.

Dalla sua creazione l'incubatore ha ospitato oltre 50 progetti ed attualmente sta assistendo 18 aziende, suddivise tra spin-off universitari e start-up.

L'iter della domanda di partecipazione, nel caso il progetto provenga dall'interno dell'ateneo (tesi o dottorandi di ricerca) prevede la partecipazione del TTO, l'ufficio del

trasferimento tecnologico del Politecnico, che valuta la qualità del progetto e ne decide l'eventuale incubazione.

2.3 BIC La Fucina (incubatore)

I BIC sono delle strutture nate negli anni '90 su iniziativa dell'Unione Europea con l'obiettivo di sostenere la creazione e l'innovazione d'impresa.

In particolare La Fucina è stata attivata nel 1996 grazie anche al comune di Sesto S. Giovanni e da allora ha sempre cercato di radicarsi nel territorio e di ampliare l'offerta dei servizi.

Attualmente il socio di maggioranza del BIC è l'agenzia di sviluppo territoriale Milano Metropoli, è quindi chiaro che la struttura ha un'ottica in parte sociale: rivitalizzare l'economia locale, creare ricchezza diffusa e posti di lavoro nell'area milanese.

Il sito biconline.it ospita anche una comunità d'imprenditori (oltre 500) locali e non, che possono mettersi in contatto e scambiarsi competenze, mentre la struttura dal canto suo fornisce numerosi servizi come l'assistenza per la creazione d'impresa, l'internazionalizzazione, la valutazione dei livelli di competenze, i finanziamenti agevolati, il sostegno per la partecipazione ai bandi, il trasferimento tecnologico,...

La Fucina inoltre collabora con le pubbliche amministrazioni fornendo consulenza su come gestire gli aiuti all'imprenditoria e come aumentare l'imprenditorialità del territorio tramite bandi e finanziamenti.

Per quanto riguarda le start-up il BIC mette a disposizione, insieme a Milano Metropoli, spazi, strutture e strumenti oltre che servizi di mentoring e di stesura di business plan per tutte le aziende incubate presso l'incubatore LIB e per i servizi offerti sono previste delle tariffe annue.

E' chiaro che il modello che qui si sta cercando di realizzare è quello del networked incubator, mettendo a rete attori con diverse competenze e ruoli (pubbliche amministrazioni, piccole e medie imprese locali, startup tecnologiche, consulenti,...) che congiuntamente sappiano attuare un processo di rigenerazione del tessuto economico locale. Purtroppo quello che sembra mancare in questo complesso panorama sono i finanziamenti privati, fondamentali per lo sviluppo delle startup ma anche imprescindibili per potersi distaccare dalle logiche politiche e partitiche che affliggono gli stessi finanziamenti pubblici su cui il BIC si appoggia.

3 _ INCUBATORI WEB BASED

Si tratta di incubatori d'impresa che hanno abbracciato la metodologia web 2.0 per cui riescono ad orientarsi al globale nella raccolta delle idee di business, solitamente tramite un sito web ma spesso anche tramite un network reale distribuito nel mondo.

Per come sono strutturati si adattano meglio alla sfera privata che a quella pubblica ed anche per questo tendono più alla profittabilità economica che alle ricadute positive sulla comunità locale.

3.1 Techstars.org

Techstars è un incubatore americano che opera tra Boston e Seattle e che è strutturato in modo da avere una forte presenza sul web. E' fortemente business oriented, questo significa che seleziona solo idee imprenditoriali con un forte margine di crescita e di guadagno e che quindi tratta spesso aziende nell'ambito tecnologico.

La candidatura all'incubazione avviene online attraverso il loro sito, successivamente vengono svolti dei colloqui per valutare la fattibilità e la profittabilità dell'idea proposta.

Il seed capital fornito arriva ad un massimo di 18.000 \$, cifra più che dignitosa se comparata a quelle offerte da altre strutture, ma quello che più fa la differenza in questa struttura è il vasto network di mentori che supporta le startup incubate che conta infatti più di 100 consulenti e che copre un'incredibile varietà di tematiche.

L'incubatore non offre spazi e attrezzature fisiche se non in rari casi in cui siano strettamente necessarie allo sviluppo dell'idea imprenditoriale, i loro servizi, oltre che di finanziamento, sono soprattutto di mentoring strategico, fornendo un valore aggiunto all'azienda, dandogli qualcosa che difficilmente sarebbe in grado di trovare altrove ed abbassando in generale i costi fissi del processo d'incubazione.

Le startup ospitate non devono pagare una tariffa, ma devono accettare l'incubatore come socio fondatore al 6%, questo fa sì che la stessa struttura d'incubazione abbia grande interesse nel rapido successo dell'idea imprenditoriale sul mercato.

Oltre a tutto ciò Techstars organizza un evento di incontro con gli investitori (oltre 200 venture capitalist) dove le startup che stanno per terminare il loro percorso d'incubazione possono presentare la propria idea e chiedere un investimento.

3.2 *H-farmventures.com*

H-farm è in realtà una rete di incubatori presente fisicamente in 4 differenti città: Venezia, Seattle, Mumbai e Londra.

Il sistema incarna la nuova tipologia di incubatori privati che si dedicano principalmente ad attività tecnologiche o web-based e che sfruttano il web per raccogliere idee imprenditoriali provenienti da tutto il mondo.

Oltre a ciò il sistema è molto simile al tradizionale incubatore d'impresa: vengono svolte attività di coaching e di mentoring, vengono forniti spazi e strutture dove le neo imprese si insediano e fanno rete e dove vengono possono usufruire di alcuni servizi comuni.

H-farm solitamente chiede una quota (variabile) della startup stessa per sostenere gli investimenti iniziali, mentre è previsto un tariffario per altri servizi secondari.

Il fatto che l'incubatore sia nato all'interno di una realtà economica come quella del nord-est italia, dove sono presenti una miriade di piccole imprese strettamente connesse tra loro, ha caratterizzato il modo in cui la struttura stessa funziona: ogni sede di H-farm cerca di integrarsi il più possibile con le piccole aziende locali, creando di fatto un network di risorse e servizi a disposizione delle startup.

4 _ COWORKING

In generale si tratta di piattaforme che offrono, per brevi o brevissimi periodi, spazi di lavoro fisici comprensivi di servizi come connessione internet e stamperia.

All'interno di questa tesi considero però il coworking come qualsiasi realtà in cui siano presenti persone di differente provenienza che lavorino sì individualmente ma che allo stesso tempo sappiano creare sinergie con chi li circonda fino ad arrivare a collaborare su determinati progetti.

4.1 The Hub Milan

The Hub è essenzialmente uno spazio di coworking, dove gli utenti pagano una tariffa che può essere mensile o annua per avere a disposizione una postazione di lavoro e delle facilities come cancelleria, connessioni rapide, ecc...

Si tratta in realtà di un network di spazi, attualmente infatti ne esistono 26 sparsi per il mondo.

Quello che caratterizza The Hub è il modo in cui è stato concepito, infatti anche solo leggendo lo slogan “lo spazio di lavoro per chi vuole cambiare il mondo” si capisce che l’obiettivo qui non è solo dare una scrivania ed una connessione, ma supportare lo sviluppo di progetti innovativi, che sappiano per l’appunto cambiare il mondo.

L’intera struttura dell’Hub, sia quella fisica che quella organizzativa, è studiata in modo da facilitare le relazioni tra gli ospiti, per farli conoscere, parlare, stimolarsi a vicenda ed infine collaborare. Per questo i gestori dell’Hub selezionano le domande di partecipazione in modo da mantenere l’ambiente interno stimolante ed eterogeneo sia per il tipo di professioni che per cultura ed età.

All’interno di ogni Hub c’è poi un Host che è a conoscenza di tutti i progetti che si stanno sviluppando nello spazio e che ha il compito di creare sinergie tra i membri, sia a livello locale (nello stesso hub) sia a livello internazionale (con membri operanti in un altro Hub). Il principio guida di questo sistema è la contaminazione che però avviene in modo controllato, con una sorta di regia che seleziona gli elementi e che talvolta guida le interazioni.

4.2 Density Design

Density Design è un'unità di ricerca sull'infografica originata da un laboratorio di laurea magistrale in design della comunicazione presso il Politecnico di Milano.

Fanno parte dell'unità il docente del corso, alcuni dottorandi interessati alle tematiche trattate e gli studenti del corso.

Il team è caratterizzato da 2 elementi forti: da una parte vi è un'elevato grado di qualità, trattandosi in gran parte di ricercatori specializzati vi è infatti un'approfondita conoscenza delle tematiche e degli strumenti da utilizzare, mentre dall'altra c'è un elevato grado di attivismo, per cui le persone che ci operano sono particolarmente sensibili alle problematiche sociali.

Questa seconda caratteristica influenza spesso le tematiche dei progetti realizzati, per cui visitando il loro sito vi possiamo trovare ad esempio un'infografica sulla povertà in Italia che prende in considerazione parametri alternativi a quelli dell'ISTAT, oppure una mappa realizzata in collaborazione con Iridescent che ha lo scopo di visualizzare efficacemente la situazione del sistema scolastico californiano rendendolo più trasparente e facilitandone la gestione.

Gli studenti che partecipano al corso hanno la possibilità di permanere all'interno del team anche alla fine del semestre, continuando a collaborare su altri progetti.

La forte connotazione accademica del gruppo e la sua indole pro-sociale (oltre che naturalmente le competenze detenute) facilitano la cooperazione anche a livello internazionale e la creazione di reti e relazioni con attori esterni all'ateneo ed all'area di ricerca.

L'ambito della ricerca e la vicinanza alle risorse universitarie permettono al sistema di essere molto flessibile sia sulle tematiche che sui profili di studenti da "accettare" e garantiscono una alta qualità progettuale oltre che una generale freschezza delle idee.

Naturalmente data la sua natura, questo modello risulta poco profittabile dal punto di vista economico.

5_ SOCIAL NETWORKED

Una particolare categoria dei modelli innovativi per l'imprenditorialità è dedicata a quelle realtà che fanno delle reti sociali online il loro meccanismo fondamentale.

Si tratta di community in cui gli utenti gestiscono una propria identità virtuale con il proposito di interagire e collaborare con gli altri membri o semplicemente per creare visibilità attorno a loro e mettere in evidenza le proprie qualità all'interno di quel particolare contesto.

5.1 Designhub.it

Designhub è un portale che connette le piccole e medie imprese con i giovani designer provenienti principalmente dal Politecnico di Milano, il sito comprende una sorta di archivio nel quale sono presenti i profili dei designer con gli eventuali portfolio, curriculum, immagini,... caricati dagli stessi utenti.

Gli iscritti sono suddivisi in base al settore di appartenenza (comunicazione, prodotto, servizi,...) e sono direttamente contattabili dall'azienda che eventualmente è interessata ad assumerli, mentre il sito funge anche da aggregatore di notizie riguardanti concorsi e manifestazioni di design che possono essere quindi rilevanti per gli iscritti.

I designer in cerca di eventuali collaborazioni possono anche visualizzare i profili dei colleghi e contattarli via mail, non è però presente un sistema di posta o di chat interno, probabilmente perchè non si tratta di un sito web pensato per essere frequentato quotidianamente.

Quello che fa il portale è effettivamente coprire quella che era una sorta di zona grigia: dare la possibilità alle piccole aziende di scegliere e poi contattare in modo diretto i designer, una struttura abbastanza snella e poco burocratizzata rispetto alle complicate liste di selezione dell'Ateneo.

Non si tratta qui tanto di creare un valore aggiunto facendo crescere la community come può essere in un sito di crowdsourcing o di open innovation, ma di predisporre la creazione di relazioni tra chi è interessato a comprare del design e chi il design lo sa fare; è chiaro che la qualità dei membri rimane di vitale importanza, ma è un aspetto a cui il sito non deve pensare: è l'università che ha già formato e fatto crescere i designer.

5.2 Kublai.net

Kublai è un vero e proprio social network per creativi, è dotato di appositi strumenti online che permettono alla community di relazionarsi, aiutarsi e crescere.

Lo scopo del sito è quello di supportare la generazione e la realizzazione di progetti per lo sviluppo locale, in pratica ciascun creativo può proporre la propria idea alla community, esponendola così a critiche e consigli, mettendola alla prova e continuando a lavorarci per migliorarla. Spesso accade che dei membri si appassionino ad alcune idee ed entrino a far parte del team che sta sviluppando quel progetto, aumentandone l'efficacia.

Il portale è stato creato con il supporto del ministero dello sviluppo economico ed i progetti trattati, che tendono tutti ad avere un impatto a livello locale, riguardano soprattutto l'area dei servizi e l'innovazione sociale.

I progetti che riscuotono maggior successo vengono pubblicizzati e proposti a dei possibili finanziatori ma di fatto lo scopo del sito non è quello di dare un supporto fisico o finanziario ai membri visto che Kublai non dispone di capitale da investire e che gli unici strumenti che mette a disposizione sono virtuali, ma è invece quello di permettere ai progettisti di avere dei feedback sulla propria idea e di reclutare persone che entrino nel team di progetto virtuale, moltiplicando la forza lavoro.

Gli strumenti 2.0 forniti vanno dal classico profilo personale dei social network, ai forum, ai format per la spiegazione dei progetti, alla creazione di gruppi e mailing list e ad una community "parallela" in second life. Kublai in realtà fornisce anche un servizio di coaching ma solo per quei progetti che dimostrano un buon livello di definizione e di fattibilità e che per così dire passano ad un livello successivo.

5.3 Startup.supercoolschool.com

Startup School è una webschool: un sito in perfetto stile 2.0 dove la community genera il contenuto, ovvero le lezioni ed il materiale didattico, che rimane liberamente accessibile a tutti gli iscritti e che può essere successivamente commentato, rielaborato, ecc..

In generale le webschool hanno recentemente avuto un discreto successo in rete in quanto sono in grado di coprire argomenti e settori anche di nicchia in cui è difficile trovare persone competenti disposte a cedere la propria conoscenza e anche perchè spesso queste classi virtuali sono più efficaci dei libri e dei video tutorial reperibili in rete.

Nello specifico caso dell' entrepreneurship la web school può funzionare bene per la natura stessa della "filosofia" da startupper: gli entrepreneurs sono persone propositive e proattive che fondano la propria attività in un ambiente collaborativo, interfacciandosi con differenti profili professionali.

Gli iscritti a questo sito sono persone interessate nel fondare una start-up, persone che hanno già lanciato l'attività e vogliono confrontarsi con gli altri su determinate problematiche, o persone che pensano di avere trovato una soluzione ad un dato problema e vogliono comunicarla agli altri (per aumentare la propria reputazione e creare relazioni con altri membri).

I contributi presenti sul sito sono vari, nella maggior parte dei casi sono delle lezioni video/audio disponibili sia in live con la possibilità di fare domande, sia in podcast. Il contenuto di queste lezioni è deciso dalla community: chi è esperto in qualcosa può creare una classe o sondarne l'interesse tramite un sistema di votazioni, mentre chi è interessato ad apprendere qualcosa può pubblicamente richiedere una lezione.

5.4 Openideo.com

Openideo.com è la piattaforma di progettazione collaborativa dello studio Ideo, è stata aperta nell'agosto 2010, solo poche settimane prima della stesura di questo paragrafo, quindi si hanno ancora poche informazioni relative al suo funzionamento ed alla sua efficacia.

Visitando il sito web è comunque immediatamente visibile l'alto grado di partecipazione ottenuto sul web, gli iscritti sono già diverse migliaia, molti dei quali hanno anche contribuito in modo progettuale.

In pratica lo studio di Ideo ha cercato di portare online la metodologia progettuale solitamente utilizzata offline, basata sul coinvolgimento degli utenti finali e su un processo continuativo tra la fase di generazione delle idee e la fase di sintesi.

Sulla piattaforma gli utenti coinvolti non sono più gli utenti finali ma una miriade di progettisti sparsi per il web, la fase di generazione di ispirazioni, idee e concept è affidata alla community, che fa del numero la sua forza mentre la fase finale di "sintesi" è gestita direttamente dai designer di Ideo, che fanno così valere il proprio talento e la propria esperienza.

Tra le idee di progetto postate nell'ultima fase temporale viene selezionata un'idea vincitrice ma per ora non è previsto alcun tipo di premio, se non la visibilità sulla piattaforma stessa.

Attualmente i progetti in elaborazione sulla piattaforma sono di tipo sociale come campagne di sensibilizzazione e progetti di innovazione nei paesi del terzo mondo, non sappiamo quindi se un sistema del genere sia efficace anche nella progettazione di prodotti e servizi commerciali o se in casi del genere verrebbe meno la partecipazione della community, tuttavia OpenIdeo si presenta come un esperimento estremamente interessante che apre nuove prospettive alla collaborazione online ed all'open innovation.

6 _ E-STORE

Gli E-store sono stati un pilastro fondante del web 1.0: hanno permesso di globalizzare il mercato, di abbassare i costi fissi e di aumentare la visibilità del proprio business.

Attualmente alcune di queste realtà stanno cercando di innovarsi sfruttando le dinamiche collaborative del web 2.0 o i sistemi semantici del web 3.0, all'interno di questa tesi ritengo importanti questi modelli per la loro capacità di dare visibilità ai prodotti e di creare mercato.

6.1 Etsy.com

Etsy è uno dei più grandi e-store online dedicato all'arte, all'artigianato e all'hand-made in generale: conta più di 4 milioni di iscritti e 400.000 venditori attivi.

Esistono altri che svolgono la funzione di vetrina e di intermediario per i pagamenti, il che in realtà è un modello abbastanza datato, ma Etsy è riuscito a cavalcare l'onda del 2.0 introducendo alcune novità nel sistema.

Prima di tutto si è pensato di concentrarsi maggiormente sulla gestione della community, permettendo ai membri di associarsi in gruppi a seconda della provenienza, del settore, dell'interesse ecc... in modo che il sito non fosse solo una vetrina commerciale ma anche un luogo dove reperire informazioni, elaborare strategie e reclutare collaboratori.

In secondo luogo il sito ha promosso l'organizzazione di eventi sia reali che virtuali a scopo didattico (workshop) o comunicativo (feste, raduni).

Con 400.000 utenti attivi, che hanno percorsi professionali, competenze e risorse completamente differenti, le possibilità di fare rete, di scambiarsi le conoscenze e di assistersi a vicenda sono molto alte.

Oltretutto la competizione interna è a livelli abbastanza ridotti: i prodotti venduti sono di vario tipo e realizzati con le tecniche più svariate e la maggior parte degli iscritti possiede un'attività parallela o un mercato locale nel quale vendere i propri artefatti, indi per cui può vedere la community come luogo d'ispirazione e apprendimento invece che come luogo di competizione.

7_ VENTURE CAPITAL BASED

Il finanziamento è quasi sempre la fase più critica di ogni startup e nel 99% dei casi gli investitori sono venture capitalist o business angels.

Negli ultimi anni i sistemi di scouting di queste realtà, ovvero le modalità con le quali gli investitori vengono in contatto con le startup, si stanno innovando sulla base del web 2.0 allargando a livello globale il loro raggio d'azione.

7.1 Workingcapital

Workingcapital è il programma che Telecom Italia ha messo in atto per supportare l'innovazione tecnologica ed opera sia nel mondo reale con una serie di eventi itineranti per la penisola, sia nel mondo virtuale con un sito web.

L'intenzione è quella di raccogliere delle idee (nuovi modelli di business, particolari utilizzi delle tecnologie, ecc..) nell'ambito del web 2.0, selezionare le migliori e finanziarle.

Il modello quindi non è particolarmente innovativo, si tratta della classica attività di scouting dei Venture Capitalist, ma certamente finora nessuno l'aveva applicato così bene in Italia, oltretutto la grande disponibilità economica del colosso delle telecomunicazioni e le competenze tecniche interne non indifferenti (insieme a partner come Wired Italia), permettono a Telecom un notevole vantaggio competitivo.

Il sito web è il modo con il quale Telecom riesce ad arrivare pressochè ovunque: da una pagina apposita chiunque volesse candidare una propria idea lo può fare in un modo guidato e sicuro, infatti i diritti di proprietà intellettuale rimangono comunque all'ideatore.

Sul lato delle iniziative invece vengono organizzati degli eventi un po' in tutta Italia dove si cerca di diffondere la cultura imprenditoriale tramite dei seminari, ed allo stesso tempo se ne approfitta per avvicinarsi in modo fisico e reale a coloro che propongono le idee, discutendole e valutandole sul posto e nel caso assegnando direttamente una borsa di studio.

In totale il programma prevede 4 diversi tipi di intervento: un contratto di preincubazione che assiste la startup nel momento della stesura del business plan e nella definizione dell'idea, un contratto di incubazione, un contratto di ricerca (borsa di studio) che permette allo startupper di svolgere un'ulteriore periodo di ricerca preliminare ed un contratto di investimento per i progetti già operativi.

7.2 **Kickstarter.com**

Kickstarter è un sito dedicato a quelle attività e quei progetti che pur non avendo grandi potenzialità dal punto di vista della profittabilità, si caratterizzano per l'alta qualità, l'originalità o l'utilità sociale, si tratta di idee che spesso vengono trascurate e quindi non finanziate perchè senza l'attrattiva economica non riescono a raggiungere un pubblico sufficientemente ampio.

Il sito permette agli ideatori di presentare i propri progetti con un video ed ai visitatori di finanziare le idee che preferiscono con la cifra che vogliono, tramite un semplice account Amazon, si tratta quindi di dargli visibilità fino a raggiungere il pubblico giusto (spesso di nicchia) che si appassiona a tal punto al progetto da volerlo finanziare.

Tuttavia non si tratta di un sito di investimenti, i soldi inviati ad un progetto sono una sorta di donazione fatta da persone desiderose di vedere quell'idea prendere vita, o che semplicemente vogliono premiare l'intraprendenza e la creatività dell'ideatore. Quest'ultimo si impegnerà a ricambiare ciascun donatore, a seconda dell'entità della donazione, con una promozione sul prodotto/servizio realizzato, con dei gadget omaggio o con altre tipologie di premi che non siano monetari.

Chiaramente il volume dei finanziamenti risulterà più basso se comparato ai siti di venture capitalist, qui gli obiettivi sono mediamente inferiori ai 10.000 \$, mentre i progetti più semplici si aggirano sulle poche centinaia di dollari, in ogni caso l'ideatore deve fissare pubblicamente un traguardo da raggiungere ed avrà diritto ai soldi solo se verrà superata la cifra dichiarata, in caso contrario tutte le transazioni verranno annullate.

Il sistema si sostiene prendendo il 5% di ogni finanziamento andato a buon fine.

7.3 **Growvc.com**

Grow VC è un sito di Crowdfunding 2.0 il cui obiettivo dichiarato è quello di innovare il sistema di finanziamento alle startup aggiornandolo e portandolo finalmente nell'era del web collaborativo.

Il sistema non ha nulla a che vedere con i siti di crowdsourcing, tuttavia anche qui sono presenti due differenti tipi di account: quello per le startup e quello per gli investitori, ambedue a pagamento (mensile semestrale o annuale) e categorizzati in base quanti soldi possono accettare le prime e quanti spendere i secondi.

Una parte dei soldi dell'iscrizione sono rimessi a disposizione dell'utente come "capitale comune da investire", successivamente l'eventuale guadagno di questi investimenti viene ridistribuito alla community secondo un sistema di ranking che premia i membri più capaci.

Oltre a ciò ciascun utente può investire dei propri soldi nelle startup e ritirare il relativo guadagno senza pagare alcun tipo di tassa interna.

Il sito cerca poi di animare la community dando la possibilità agli investitori di mettersi in contatto con gli imprenditori su cui investono e contribuendo, nel caso, allo sviluppo della startup.

Sono poi presenti degli strumenti per reclutare personale o richiedere specifiche competenze, in modo che anche le startup siano incentivate a "vivere" il sito, a sfruttarlo per crescere e per collaborare e a non vederlo solo come uno spazio in cui promuoversi in cerca di fondi.

8_ WORKSHOP

Un modello particolarmente innovativo apparso in questi anni sono i workshop intensivi. Si tratta di eventi d'incontro tra entrepreneurs della durata di 2 o 3 giorni nei quali vengono creati team di progetto con il compito di generare idee imprenditoriali e svilupparle fino allo stato di prototipo.

Molto spesso si tratta di startup web based, in modo che i costi siano contenuti e che la prototipazione sia relativamente rapida.

8.1 Launch48.com

Launch48 Weekend è un evento della durata di 48 ore che ha lo scopo di ideare, sviluppare e lanciare una startup web based. L'evento viene preceduto da una conferenza sulle tematiche specifiche del business sul web dove vengono spiegate le basi della metodologia da utilizzare.

All'evento prendono parte professionisti provenienti da differenti campi (sono comunque fondamentali quelli con capacità di programmazione) che si sono iscritti all'evento comprando il relativo biglietto che ha un prezzo solitamente intorno agli 80 euro.

I team di 20 – 25 membri ciascuno vengono formati dagli organizzatori sulla base delle competenze dei partecipanti e durante le 48 ore vengono assistiti da alcuni coach esperti.

Le startup lanciate rimangono di esclusiva proprietà dei gruppi di progetto che una volta finito l'evento possono decidere autonomamente come proseguirne lo sviluppo e come dividersi le quote.

In sostanza Launch48 guadagna esclusivamente sul biglietto d'ingresso e sugli sponsor che vogliono far comparire il proprio marchio accanto ad un'evento così improntato all'entrepreneurship via web, tra questi troviamo Paypal, Google, Sun Microsystem, Amazon, TechCrunch,...

In definitiva quello che fa Launch48 è connettere persone con competenze diversificate e con una buona motivazione (per questo il costo del biglietto è un buon discriminante), riunirle nello stesso posto fornendogli un buon supporto di mentoring che li guidi oltre eventuali ostacoli.

Dal lato dei partecipanti quello che conta non è tanto la creazione di una startup funzionante e profittevole, cosa non è assicurata, ma la possibilità di sperimentare e di

provare realmente a fare impresa in un ambiente protetto ed assistito, creando allo stesso tempo reti di relazioni professionali.

8.2 Thestartupbus.com

TheStartupBus è più che altro un esperimento di generazione di startup attuato in tempi stretti e condizioni al limite. L'idea è quella di radunare 25 entrepreneurs su un autobus che va da S.Francisco ad Austin (Texas) dove ogni anno si svolge la SXSW Conference, importantissima conferenza sulle nuove tecnologie ed i nuovi media. Durante il viaggio, che dura circa 48 ore, gli startupper divisi in team devono generare alcune idee imprenditoriali che vengono poi presentate agli investitori durante la conferenza. Oltre a ciò l'idea giudicata vincitrice da una giuria, viene supportata da alcuni mentors e poi introdotta presso i grandi investitori della silicon valley.

Nello specifico in questa prima edizione sono state create 6 idee differenti, alcune delle quali hanno raccolto tra i 4.000 ed i 6.000 € per essere ulteriormente sviluppate.

Si tratta di un concept un po' azzardato, ma sicuramente gli organizzatori hanno centrato gli elementi essenziali per la creazione di startup: un team di progetto motivato ed eterogeneo (i candidati sono stati selezionati dagli organizzatori in base ai loro cv) un ambiente di intenso networking, in questo caso favorito dalle condizioni un'estreme di lavoro (passando 48 ore filate su un autobus con altre persone si è obbligati a condividere e collaborare) ed una platea di investitori ai quali presentare i progetti.

8.3 StartUp Weekend

StartUp Weekend è un evento itinerante che attualmente ha coinvolto più di 100 differenti città in tutto il mondo, ad ogni appuntamento si occupa di connettere gli entrepreneurs locali, permette a ciascuno di esporre brevemente la sua idea al pubblico e successivamente di organizzarsi in team per svilupparle.

Gli organizzatori hanno base a Seattle e si sono costituiti in una NoProfit, per cui il prezzo del biglietto (80-100\$) e le entrate provenienti dagli sponsor vanno interamente a coprire i

costi dell'evento. L'obiettivo che si sono posti è quello di svolgere un ruolo da protagonisti nel panorama della nuova imprenditorialità e di risalire il processo di generazione d'impresa, cercando di coprire le effettive fasi di creazione della startup.

L'evento ha una durata complessiva di 54 ore, durante le quali vengono anche fornite delle nozioni e delle competenze fondamentali per l'entrepreneurship in generale: come strutturare una strategia web, un piano di marketing, come lanciare un'attività,...

Durante gli eventi non c'è un vero e proprio supporto di coaching, ma solo di tipo organizzativo e nemmeno la parte di fund raising è compresa nell'evento: ciò che fa StarUp Weekend è molto semplicemente radunare gli aspiranti entrepreneurs locali, connetterli tra loro, farli parlare e fornirgli degli spazi dove lavorare insieme per circa 3 giorni.

Successivamente all'evento le startup create, o perlomeno progettate, vengono portate avanti dagli stessi entrepreneurs che le sviluppano, cercano fondi, reclutano altri collaboratori,... L'importante è che durante quelle 54 ore vengano poste le basi dell'idea, che i relativi funders s'incontrino ed elaborino una strategia.

Le statistiche fornite sono incoraggianti: il 36% delle startup create supera i 6 mesi di vita, mentre il 10% riesce a generare guadagni e raccogliere fondi. Di certo non sono dati comparabili con quelli di un classico incubatore d'impresa, ma vista la sostanziale assenza di risorse monetarie messe in campo e l'altissima compressione dei tempi, sono risultati a dir poco strabilianti.

E' chiaro poi che oltre all'effettiva creazione di una startup, quelle che si creano sono delle relazioni professionali estremamente utili per chi volesse creare un proprio business.

9_ CAMP

Un'altro modello che si è affermato recentemente è quello dei training camp: una serie di seminari o di lezioni sul tema dell'imprenditoria che culminano poi in un programma di generazione di idee e di incubazione.

In pratica è il modo migliore per porsi al principio della filiera dello startup d'impresa, per individuare i talenti emergenti e magari scoprire la “next big thing” sul nascere.

9.1 Seedrocket (camp)

Seedrocket è un programma di entrepreneurship abbastanza completo che prevede delle lezioni teorico-pratiche, un programma d'incubazione ed un programma di finanziamento. E' strutturato come un percorso a fasi, dove le migliori idee vengono portate alla fase successiva; la parte più originale è quella dell' “entrepreneurship camp” iniziale dove le startup, o le aspiranti tali, che si sono iscritte e sono state selezionate, vengono istruite su concetti fondamentali nell'ambito tecnologico, informatico, finanziario ed organizzativo. Le lezioni hanno una durata di 7 giorni, si svolgono all'interno dell'incubatore Seedrocket di Barcellona e vengono tenute dai mentors e dagli esperti che lavorano già all'interno della struttura.

Oltre ad essere il punto di partenza del percorso per l'incubazione, questi camp hanno anche l'importante funzione di connettori: al di là delle competenze acquisite e del proseguimento o meno all'interno del programma, ciò che rimane ai partecipanti sono i contatti professionali e quindi la possibilità di accedere a nuove reti, nuovi collaboratori e nuove competenze.

Dal punto di vista dell'incubatore, che è un po' l'attività centrale del sistema Seedrocket, questi camp sono un'occasione per venire a contatto con nuove idee imprenditoriali, per studiarle e valutarle in modo approfondito e quindi incubarle nel caso lo meritassero. Le statistiche al riguardo ci dicono che vengono selezionate e quindi considerate interessanti circa 30 startup ad ogni camp e considerando che vengono organizzati 2 camp all'anno, Seedrocket ha trovato il modo di avere un buon vivaio di startup per la propria struttura d'incubazione.

9.2 Progetto Start

Start è un progetto finanziato dalle camere di commercio lombarde che si propone di assistere lo startup d'impresa in tutte le sue fasi.

Il percorso è diviso in tappe: i seminari di orientamento, i corsi di formazione sulla gestione dell'attività, la stesura assistita del business plan, l'erogazione dei finanziamenti a fondo perduto ed eventuali attività di mentoring. Per accedere alla tappa successiva si deve sempre certificare lo svolgimento di quella precedente, inoltre per le aziende più giovani sono previsti aiuti maggiori.

Il fatto che si tratti di un'iniziativa promossa e sostenuta dal pubblico, significa che ha un livello di accessibilità altissimo e che può arrivare a coinvolgere profili professionali estremamente eterogenei, questo genera però alcuni problemi, in primis quello di non poter separare anteriormente le idee potenzialmente buone da quelle con scarsa innovazione e bassi livelli di fattibilità, rischiando così di indirizzare i finanziamenti verso bersagli sbagliati.

D'altra parte l'approccio del pubblico deve essere per forza di cose differente da quello privato, dove quello che conta è solo la profittabilità delle startup: l'obiettivo qui è anche quello di diffondere il più possibile (e quindi senza porre barriere all'ingresso) la cultura d'impresa attraverso i corsi, i seminari e l'esperienza diretta.

10 _ OSSERVAZIONI

Al processo di creazione d'impresa concorrono 4 tipologie di risorse:

CONOSCENZE PROGETTUALI: ovvero la creatività e la capacità di innovare, si tratta di competenze solitamente possedute dagli aspiranti startupper che hanno generato l'idea del prodotto/servizio su cui si basa il business. Tali conoscenze possono essere supportate da un'attività di mentoring.

CONOSCENZE DI BUSINESS: sono competenze a livello di gestione dell'impresa e di comprensione del mercato, sono strategicamente fondamentali, senza di esse anche un'idea di alta qualità può non avere il successo sperato. Spesso vengono fornite tramite un'attività di formazione (corsi e seminari), di mentoring, o di partnership (l'esperienza dei venture capitalist che finanziano il progetto).

COLLABORATORI: si tratta della capacità di creare un team di lavoro attorno al progetto, una rete di persone con competenze differenti che si impegnano per la buona riuscita. Possono svolgere funzioni sia strategiche che operative, l'importante è che si appassionino al progetto e contribuiscano al suo sviluppo. All'interno del team un ruolo particolare è ricoperto dai funder, ovvero coloro che hanno generato il cuore dell'idea e che mantengono la governance di tutto il processo.

FINANZIAMENTI: il ruolo dei soldi sebbene poco importante nelle prime fasi del processo, è particolarmente critico per il raggiungimento del successo: la disponibilità economica permette ad una startup di crescere molto velocemente e raggiungere l'autosostenibilità. In alcuni tipi di business come quelli web-based, il ruolo dei finanziamenti è minoritario in quanti i costi rimangono sempre contenuti.

Non ho considerato come risorsa essenziale tutto ciò che è infrastruttura e strumentazione, infatti la disponibilità o meno di un ufficio, una scrivania, un telefono, una fotocopiatrice,... di fatto non pregiudica la riuscita del progetto, gran parte delle imprese creative vengono infatti concepite e sviluppate in luoghi non lavorativi come camerette, garage, parchi e caffè: si pensi al sito Flickr che ha rivoluzionato il concetto di album fotografico e che è stato ideato e programmato all'interno di un caffè di S.Francisco, o al primo Macintosh costruito nel garage di casa di S. Jobs.

Il principale strumento di lavoro per qualunque startupper è il computer con una connessione a banda larga ed il 99 per cento degli studenti ne sono già in possesso, altre tipologie di infrastrutture sono necessarie solo nelle fasi più avanzate del progetto, ma anche qui non sono fondamentali se vi è già una disponibilità economica che permetta di comprare o affittare ciò di cui si ha bisogno.

Tornando al processo di creazione d'impresa possiamo individuare 5 differenti fasi che il progetto attraversa:

CONCEPT: E' la messa in atto delle conoscenze progettuali acquisite: generazione dell'idea, prime riflessioni sulla fattibilità e sulle risorse necessarie. Può trattarsi anche di una sperimentazione accademica o di una semplice opportunità di mercato intravista nel contesto di riferimento.

STRATEGIA: E' la razionalizzazione dell'idea, il suo confronto con lo scenario attuale dal punto di vista tecnologico, economico e sociale. Si valutano le risorse a disposizione e quelle necessarie, si prepara un business plan che pianifichi sia lo sviluppo temporale del progetto che la sua sostenibilità finanziaria. A fronte di queste analisi si può dedurre la bontà stessa dell'idea e la probabilità che questa raggiunga i propri obiettivi (sociali o economici che siano).

PROTOTIPAZIONE: E' l'inizio della realizzazione fisica del progetto, vengono reperite le risorse ed i collaboratori necessari allo sviluppo, oltre che i primi finanziamenti (seed financing). Si tratta della fase più complessa in quanto spesso si presentano problematiche inattese che impediscono il rispetto del business plan. A volte questa fase è contemporanea a quella strategica, ma solitamente si protrae molto più nel tempo.

Nel caso delle applicazioni web c'è una fortissima compressione dei tempi per cui le risorse necessarie sono minime: in questo caso la prototipazione è così veloce che si sovrappone non solo alla fase strategica ma anche alla fase di lancio tramite le versioni alfa e beta del progetto.

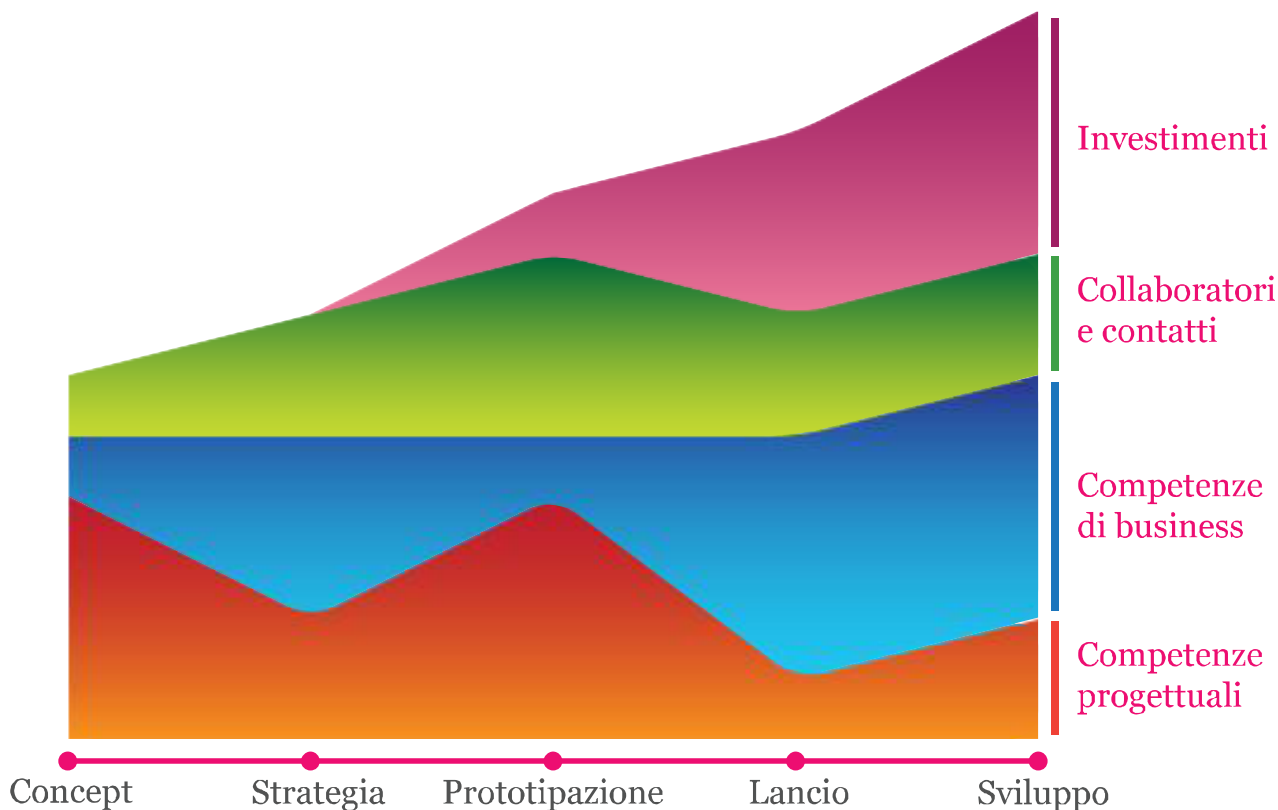
LANCIO: E' la fase più critica dell'intero processo poichè richiede un grande supporto economico (startup financing), spesso è difficile convincere gli investitori della bontà di un progetto ancora in gran parte teorico e che non si è ancora confrontato con il mercato.

Nel caso delle applicazioni web la fase di test è anticipata, ciò permette di avere già un feedback diretto dal mercato e di garantire un margine di rischio inferiore agli investitori, inoltre i costi molto bassi di questo settore riducono l'impatto delle risorse economiche sulla riuscita del progetto a tutto vantaggio della qualità reale dell'idea.

SVILUPPO: E' la fase di crescita: una volta dimostrata la sostenibilità del progetto è necessario ottenere altri investimenti (first stage financing) per affermarsi sul mercato ed iniziare a vendere su larga scala. Qui il rischio degli investitori è abbastanza limitato, tuttavia i volumi di denaro richiesti sono di gran lunga maggiori che nelle fasi precedenti. Con il completamento di questa fase il progetto esce dalla fase startup, diventando una normale attività economica che si autosostiene.

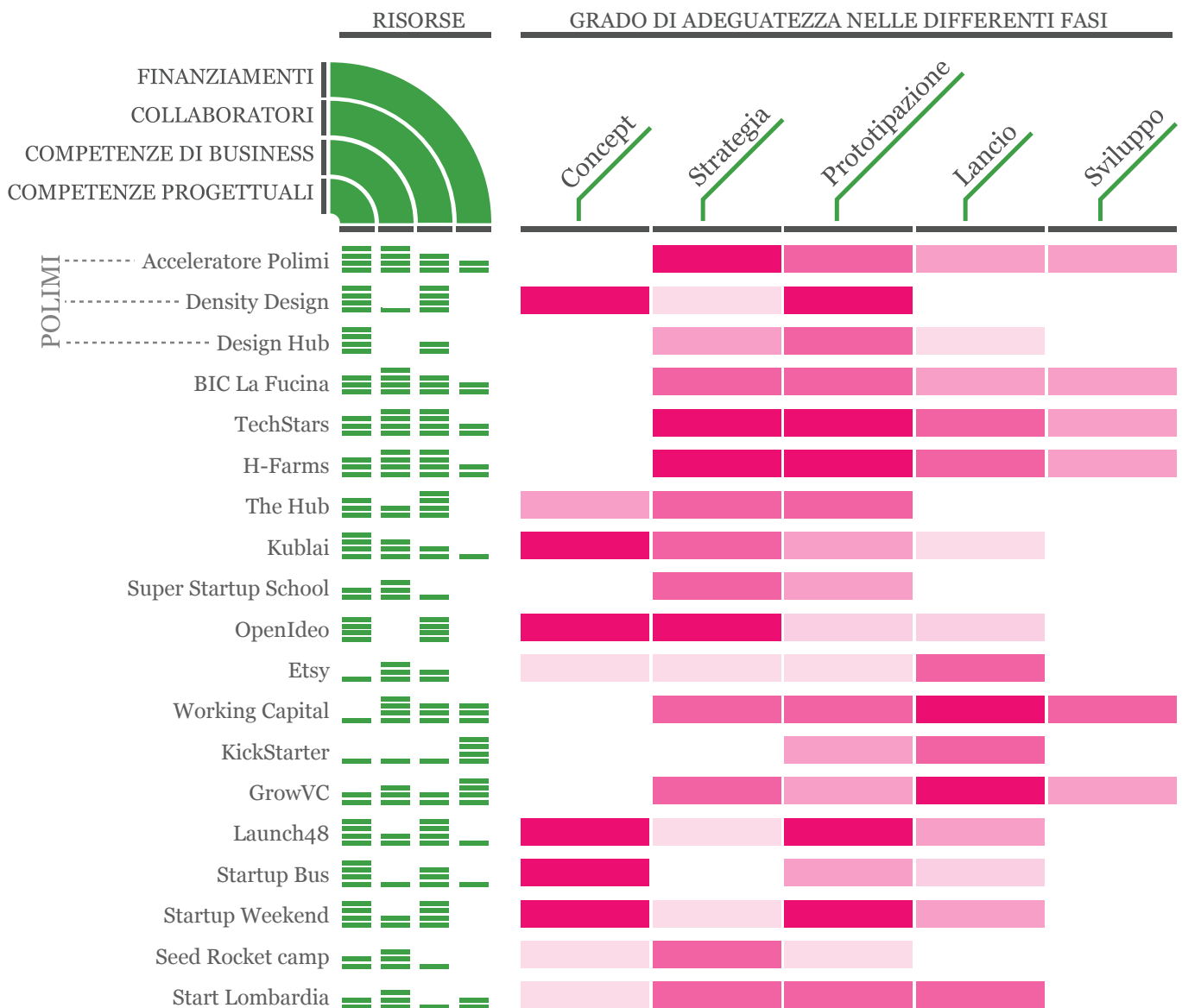
Il percorso che porta dall'idea imprenditoriale al business vero e proprio è complesso anche perchè richiede risorse differenti a seconda della fase in cui ci si trova e più ci si avvicina al mercato più le risorse totali necessarie aumentano di volume.

Incrociando le categorie di risorse con le fasi di sviluppo è possibile stilare una sorta di mappa del processo di creazione d'impresa:



Graf. 16 _ grafico stack area delle fasi e delle risorse progettuali

Analizzando ora i casi studio attraverso la matrice *risorse disponibili / fasi in cui si opera* possiamo da una parte verificare la mappa del processo di creazione d'impresa appena proposta e dall'altro approfondire sia il contesto generale che i singoli modelli proposti.



Graf. 17 _ infografica dei casi studio relazionati al modello di progettazione

La varietà delle risorse necessarie lungo il processo rende impossibile la creazione di un modello che segua il progetto in modo completo e soddisfacente dall’inizio alla fine. I casi studio presi in considerazione infatti si concentrano in modo specifico solo su alcune delle 5 fasi, delegando a soggetti esterni le restanti.

In particolare mentre i modelli d’incubazione più classici tendono a trascurare la fase di concept per seguire poi tutte le fasi successive, i modelli più innovativi tendono a specializzarsi anche su singole fasi, ciò che ne risulta è *un’incubazione modulare* dove ogni componente fornisce un’accelerazione di un certo tipo in una determinata fase, rendendo il sistema per così dire “diffuso”, più leggero e più mirato.

In particolare alcuni modelli possono risultare interessanti:

- The Hub e l'incubatore H-Farm si dimostrano particolarmente efficienti nel reperire collaboratori e contatti: l'aver delle sedi distaccate all'estero permette loro di allargare il raggio d'azione e di rimanere costantemente aggiornati sui trend mondiali. Le reti lunghe sono importanti quanto quelle locali.
- Kublai agisce fortemente nella fase di concept ed è interessante come riesca a supportare e a gestire, tramite il web, un numero elevato di progetti. Kublai, nonostante il budget limitato, riesce a sfruttare bene le proprie competenze progettuali ed il Politecnico con più di 30.000 progettisti interni guadagnerebbe molto nell'attuare questo tipo di dinamiche.
- Startup School agisce quasi solamente nella fase strategica in quanto si occupa di fornire consigli e metodi su come gestire la propria startup. Le relazioni che si creano tra i membri sono finalizzate alla diffusione delle best practices, quella dell'accumulazione e condivisione di conoscenza è un'aspetto fondamentale all'interno di una rete: solo così la community può crescere in qualità e quantità.
- Working Capital della Telecom è uno degli attori più forti presenti in Italia a livello di finanziamento di startup tecnologiche. In mancanza di un network diffuso di investitori com quello della Silicon Valley un ruolo fondamentale possono giocarlo le aziende che si vogliono mantenere vicine alla ricerca ed all'innovazione, generando anche spin-off e startup che in qualche modo facilitino il proprio mercato.
- GrowVC connette in modo efficace investitori e startupper permettendo non solo un supporto finanziario ma anche manageriale, infatti la sua piattaforma web riesce a concentrare un misto di competenze progettuali e business. Inoltre è interessante il sistema del "capitale comune" che sfrutta le competenze dei membri investitori per autofinanziare la piattaforma.
- Startup Weekend, che fonda tutto sulle competenze progettuali e la capacità di creare team di progetto, riesce a generare e sviluppare un'idea imprenditoriale in soli 3 giorni, questi processi di creazione d'impresa possono essere estremamente interessanti da implementare nell'ateneo, dove le competenze progettuali sono già presenti e dove manca solamente un meccanismo di attivazione.
- OpenIdeo riesce a coniugare in modo efficace le potenzialità offerte dal "crowd" (la folla) e l'esperienza dei professionisti, fornendo un modello di progettazione basato sull'open innovation e quindi alternativo a quella del crowdsourcing.

All'interno dei casi studio sono presenti anche tre realtà legate al Politecnico di Milano che sono coinvolte in modo differente nel processo di creazione d'impresa.

L'Acceleratore del Politecnico di Milano è la struttura ufficialmente adibita all'incubazione degli spinoff e delle startup che nascono all'interno dell'ateneo e come tutte le strutture d'incubazione attua una selezione ed una valutazione dell'idea, stila un business plan e supporta il neo imprenditore nella ricerca di collaboratori, partner e finanziamenti per lo sviluppo dell'idea.

Questo tipo di modello pone alcuni limiti, dovuti soprattutto alla **rigidità del sistema**. Innanzitutto il numero di idee selezionabili è abbastanza ridotto in quanto l'incubazione fisica di un'azienda necessita di spazi ed infrastrutture reali che per loro stessa natura sono costose e limitate, in secondo luogo l'intero processo d'incubazione è **formale e burocratico**, confrontato con i modelli più recenti quello dell'acceleratore risulta centralizzato e pesante, poco flessibile e poco adatto al networking, sia interno che esterno. Per networking esterno s'intende il collegarsi in modo efficace a strutture che siano in grado di sostenere le fasi del processo di cui l'incubatore non si occupa direttamente ovvero il finanziamento alle imprese a valle e la generazione delle idee a monte.

Soprattutto quest'ultimo punto risulta critico per il funzionamento del sistema infatti **la fase di concept, delegata all'ateneo ed ai suoi studenti, non è supportata efficacemente**: la percentuale delle tesi di lauree che si trasformano in progetti imprenditoriali è molto bassa ed il processo di selezione attuata dall'incubatore a volte può risultare una barriera, anche psicologica, che blocca sul nascere i progetti.

La seconda struttura inserita nei casi studi è Density Design, un gruppo di ricerca formato da studenti e dottorandi e coordinato da un docente esperto delle tematiche trattate.

E' chiaro che questo modello non prende direttamente parte al processo di creazione d'impresa, le sue finalità infatti non sono tanto economiche quanto di carattere culturale o sociale, quello che a noi interessa però è il fatto che all'interno di questo gruppo vengano attivate le energie progettuali degli studenti e che avvengano processi di collaborazione in grado di portare a buoni risultati.

Density Design riesce ad incanalare le competenze dell'ambiente accademico e a concretizzarle in idee e progetti, in sostanza è la **dimostrazione che, se inseriti in contesti stimolanti e di network, anche gli studenti sono in grado di realizzare progetti che vadano oltre i laboratori didattici** ed il percorso formativo standard offerto dall'ateneo.

La terza struttura presa in considerazione è la piattaforma Design Hub. Questo sito web concentra le competenze progettuali dei neolaureati della facoltà del design e le connette con le piccole e medie imprese, fornendo anche un supporto alla progettazione tramite alcuni strumenti online per il lavoro collaborativo.

Gli ex studenti vengono quindi radunati su una piattaforma che ne evidenzia le conoscenze specifiche, le esperienze, i portfolio, i contatti ecc.. è una sorta di vetrina rivolta a chiunque abbia necessità di competenze progettuali specifiche. Anche in questo caso non si sta operando direttamente nel processo di creazione d'impresa, ma la compresenza di tutta queste competenze progettuali può costituire una **premessa alla generazione e realizzazione di idee imprenditoriali**, si tratterebbe però di riuscire a connettere efficacemente tra di loro questi progettisti che attualmente sono una risorsa sottoutilizzata. La **struttura snella** di Design Hub, la funzione di connettore tra diverse realtà e l'approccio informale che ha nei confronti dei progettisti in effetti richiamano le dinamiche del web collaborativo e delle community 2.0, tuttavia il sistema non è stato sviluppato con questo intento e di fatto non vi è una comunicazione interna tra i progettisti ma solo esterna, verso il mercato.

A mio avviso per sfruttare appieno l'energia creativa degli studenti, li si deve introdurre in un network che faciliti non solo la comunicazione, ma anche l'associazione, la creazione di team, lo scambio diretto di competenze e di esperienze: in pratica si devono creare delle relazioni e dei rapporti che dal livello di amicizia, o di semplice stima (che già si creano nel corso degli anni accademici), **abbiano la possibilità di diventare anche rapporti professionali o di collaborazione.**

11 _ CONCLUSIONI

In qualità di ateneo universitario il Politecnico presenta una grande concentrazione di competenze progettuali che attraversano differenti discipline, dall'ingegneria gestionale a quella informatica, dal design d'arredo a quello di servizi, la popolazione universitaria costituisce una risorsa viva e dinamica in continua crescita, tuttavia la configurazione attuale non permette un corretto sfruttamento di queste competenze per la creazione d'impresa.

La cultura imprenditoriale non è particolarmente diffusa tra gli studenti che infatti pensano alla laurea come ad un mezzo per trovare lavoro da dipendenti in studi ed aziende ma in realtà sappiamo che la situazione economica attuale non favorisce la stipulazione di contratti a tempo indeterminato e che il fenomeno dell'outsourcing (e del crowdsourcing) sta iniziando ad affliggere anche i cosiddetti lavoratori della conoscenza.

E' quindi di vitale importanza sia per il corretto raggiungimento degli obiettivi dell'università (garantire sbocchi lavorativi, creare conoscenza e metterla a frutto) che per la rivitalizzazione dell'economia nazionale (creazione posti di lavoro, nuove imprese e nuovi investimenti), riuscire ad aumentare il numero degli studenti che si danno all'autoimprenditoria.

Il sistema attuale prevede un percorso a steps che inizia con lo sviluppo della tesi di laurea, continua con la sua presentazione presso il TTO e termina con l'incubazione vera e propria all'interno dell'incubatore, si tratta però di un sistema elitario in cui l'accesso è garantito a pochi e dove la stessa scelta del relatore (che ha specifici interessi e specifiche conoscenze) influenza fortemente la possibilità di arrivare o meno all'incubatore.

I casi studio presi in esame ci portano a due conclusioni importanti:

- La prima è che con l'avvento dei social media questo tipo di approccio non è più efficiente e che soprattutto nelle prime fasi è necessario allargare la base di utenza: è necessario dare la possibilità a tutti di portare il progetto ad una fase più avanzata e solo a quel punto attuare una vera e propria selezione. In questo senso l'università è avvantaggiata in quanto ha a disposizione un bacino d'utenza già molto esteso se pensiamo che la popolazione universitaria conta quasi 40.000 studenti: il problema è riuscire a sfruttarlo a dovere.

- La seconda conclusione si basa sul fatto che il Politecnico ha 2 risorse in grande abbondanza: le competenze progettuali ed i collaboratori.

Ambedue si incarnano negli studenti che possiedono le conoscenze apprese nei corsi di laurea e che in quanto studenti frequentanti dispongono del tempo, della flessibilità, della creatività e dell'intraprendenza per sviluppare dei progetti. Come abbiamo visto precedentemente l'abbondanza di queste 2 risorse permetterebbero di lavorare bene nelle fasi di concept e di prototipazione, proprio le due fasi che più vengono trascurate dalla struttura d'incubazione ufficiale.

E' quindi questa la direzione progettuale da intraprendere: creare un sistema od una piattaforma ad alta accessibilità, dotata di una buona flessibilità e che sia in grado di attivare le energie progettuali degli studenti, che li metta in condizione di trovare le risorse per realizzare i propri progetti, toccando con mano la possibilità di autorganizzarsi ed affrancarsi dalla prospettiva del lavoro dipendente.

Una simile struttura sarebbe efficace sia per la diffusione della cultura imprenditoriale, con il conseguente aumento del numero di startup e della percentuale di occupazione dei laureati, sia per la creazione di relazioni stabili tra studenti e sia per l'animazione della vita socio-culturale dell'ateneo. Questa piattaforma faciliterebbe il lavoro di alcuni organismi già presenti nell'ateneo, incrementando il volume di lavoro dell'incubatore (alcune delle idee sviluppate possono essere incubate), supportando l'attività della ALP (la creazione di rapporti di collaborazione durante la carriera scolastica facilita anche la collaborazione post laurea) e creando un area di discussione e d'incontro tra le differenti discipline presenti nell'ateneo che attualmente vivono in compartimenti stagni.

Capitolo 7

IL CONCEPT

1 _ LO SCENARIO

L'epoca in cui stiamo vivendo è caratterizzata da grandi cambiamenti sociali: gli stili di vita, le professioni, le gerarchie, i compiti delle istituzioni, il ruolo dei consumatori, l'attivismo popolare,... tutto questo si sta rapidamente evolvendo secondo alcune direttrici comuni e spesso ci si riferisce alla nostra società con nomi differenti quali Knowledge Society, Information Society, Networked Society o Creativity Society. In realtà ciascuno di questi nomi ci permette di sezionare lo scenario in cui ci troviamo ad una differente altezza.

1.1 La società della Conoscenza

Nella Knowledge Society la conoscenza è diventata la risorsa più importante (il “saper fare” invece del “fare”), le aziende ed i governi investono nella ricerca e nella produzione di nuove conoscenze sapendo che è l'unico modo per creare o mantenere un vantaggio competitivo, l'unico modo per crescere ed evolversi.

Le attività di produzione e le risorse materiali sono ormai messe in secondo piano, la globalizzazione, il libero mercato e l'outsourcing hanno abbattuto i costi di approvvigionamento delle risorse naturali ed il trasporto dei prodotti, poi internet ha fatto il resto; basti pensare che visitando il sito di B2B Alibaba.com in pochi minuti posso mettermi in contatto con un'azienda manifatturiera in Cina, avere un preventivo per lo stampaggio di una scocca in plastica, fargli avere i disegni tecnici del mio progetto ed entro qualche settimana ricevere a casa lo stock di prodotti pronti per l'assemblaggio.

In sostanza la competizione si è spostata ad un livello virtuale: quello delle informazioni.

Il termine informazioni è volutamente generale perchè si riferisce sia al classico “How to” che a conoscenze scientifiche/tecnologiche, sia ad informazioni statistiche che ad informazioni personali (si pensi che il valore commerciale di Facebook e quindi delle informazioni personali caricate dai suoi utenti è stato stimato in quasi 4 miliardi di dollari).

La società della conoscenza richiede lavoratori della conoscenza, professionisti in grado di produrre, elaborare e gestire le informazioni, il lavoro manuale e non specializzato perde

valore mentre la capacità di innovare, di qualunque campo si tratti, diventa la competenza più ricercata.

All'interno di questo contesto abbiamo poi avuto un'impressionante sviluppo delle tecnologie informative, quelle che permettono una più rapida creazione e diffusione delle informazioni: il web 2.0, i social media, gli smartphones, il wi-fi gratuito, la rete 3G, la banda larga e l'hardware per l'archiviazione dei dati.

1.2 La società del Network

In particolare i social media, o social network (in questa sede consideriamo i due termini come sinonimi), hanno contribuito in larghissima parte a coniare la definizione "Networked Society": una società dove la comunicazione e l'interazione tra soggetti risulta estremamente facilitata, dove le persone, le associazioni, le aziende (e si spera in futuro anche le istituzioni) sono interconnesse online su differenti livelli, si scambiano dati e sono in grado di collaborare alla generazione della conoscenza.

Abbiamo già accennato nel terzo capitolo all'esperienza del sito Zeroprestige.com, dove delle persone con differenti profili professionali ma accomunati dalla passione per il kitesurf, attuarono alla fine degli anni '90 un processo di collaborazione online che ha portato di fatto alla generazione di nuova conoscenza: il disegno e la produzione dell'attrezzatura sportiva, la stesura di manuali, l'istituzionalizzazione della disciplina,...

Quella esperienza fu una delle prime dimostrazioni di come le nuove "tecnologie sociali", al tempo ancora limitate ai forum, alle chat ed alle e-mails, possono connettere soggetti distanti tra loro e farli collaborare creando innovazione.

Certamente l'interazione tra soggetti non è sempre finalizzata ad una collaborazione ma all'interno di un network attivo c'è sempre una generazione di informazioni e dati, si pensi che ogni giorno su Flickr vengono caricate migliaia di foto, su Facebook vengono pubblicati milioni di commenti, su Delicious vengono archiviati altrettanti bookmarks ,...

Se poi pensiamo che tutte le informazioni che viaggiano online nella maggior parte dei casi sono pubbliche o facilmente accessibili, ci possiamo rendere conto dell'importanza di questo cambiamento: le aziende tengono traccia delle opinioni e dei gusti dei clienti, i consumatori comunicano in modo quasi diretto con i brand influenzando anche in modo consapevole la strategia aziendale (si pensi al gruppo di facebook che nel 2008 ha fatto saltare le trattative di vendita dati tra il social network ed un'agenzia pubblicitaria), i datori

di lavoro possono conoscere lo stile di vita dei propri dipendenti tramite twitter ed oltre a tutto questo si deve considerare anche il fenomeno del file sharing per cui qualunque tipo di file digitale è potenzialmente condivisibile nella rete.

Networking e Sharing vanno di pari passo, partendo dalle comunità open source fino ad arrivare ai recenti Twitter e FourSquare (tramite quest'ultimo le persone pubblicano la propria geolocalizzazione e i propri spostamenti fisici in tempo reale) negli ultimi anni gli utenti si sono abituati a rendere pubbliche e quindi condividere con il mondo le proprie informazioni personali, le proprie creazioni artistiche, i propri progetti,...

Questo cambiamento nel comportamento delle persone insieme all'infinità di dati che sono ora disponibili in rete hanno dato vita ad un nuovo approccio all'innovazione ed alla progettazione basato sulla condivisione della conoscenza (si pensi all' Open Data Foundation) e sul coinvolgimento di attori solitamente esterni ai processi innovativi: l'Open Innovation teorizzata agli inizi del 2000 ha trovato nello scenario attuale un terreno fertile per crescere e stravolgere le dinamiche classiche.

1.3 La società della Creatività

La parola creatività è stata usata ed abusata in modo crescente negli ultimi anni ma è innegabile l'importanza del concetto che riassume: l'Europa ha istituito il 2009 come "anno della creatività" e le ricerche di Florida negli Stati Uniti hanno dimostrato che non esistono più le professioni creative perchè in realtà in qualunque campo professionale si voglia fare innovazione, è necessaria una buona dose di creatività.

La creatività attuale è multidisciplinare, si basa sul mixaggio di competenze e conoscenze di diversa natura, sulla contaminazione, l'ibridazione ed il multiculturalismo. Nelle epoche passate quello che era differente era anche, per una questione di principio, sbagliato, oggi invece è qualcosa di interessante, unico ed innovativo.

A conferma di ciò il fatto che lo studio di Design più innovativo del mondo, Ideo, ha applicato negli ultimi anni una diversa logica di assunzioni, per cui predilige profili professionali non convenzionali, persone autoformate, con lauree in campi differenti (filosofi, psicologi, ecc..) o con alle spalle esperienze (sia personali che professionali) uniche.

Ideo ha ricoperto fin da subito un ruolo fondamentale in questa "evoluzione creativa" ed un passo molto importante è stata la coniazione del termine Design Thinking, una

metodologia o scuola di pensiero, a seconda della definizione, che sta modificando il mondo della progettazione.

Ecco cosa dice Arne van Oosterom, il fondatore del più grande network di design thinkers: << *On a practical level, to me design thinking means being capable of lateral thinking, making new combinations and connections, and having strong empathic abilities. These qualities happen to be very important tools for designers. Specially empathic abilities. Without developing and using these a designer becomes an artist. But you don't have to be a designer to be a design thinker. I know many design thinkers who would never call themselves a designer. This is what I like about it. Not another group of experts, but something we can and should all develop and learn to use. And I am certainly not looking for the one and only definition. I think that we should never settle for a definition. We should always disagree and have discussions. This is when we grow and learn. And I have so much learning to do.*>>

Il Design Thinking è la sintesi dei cambiamenti in corso: la diffusione dei processi creativi e progettuali in ogni campo o settore e l'approccio alla creatività come contaminazione, pensiero laterale e capacità di creare nuove connessioni.

1.4 La tecnologia

La tecnologia ha svolto un ruolo fondamentale nella generazione di questo scenario (i social media) ma le ICT sono anche il mezzo fondamentale attraverso il quale la creatività prende forma.

Se nella società della conoscenza sono le informazioni ed in sostanza le idee ad avere preso il sopravvento, è vero che si ha assistito ad una smaterializzazione del mercato: da quando ci si è resi conto che le buone idee possono arrivare da chiunque, soprattutto in un campo come quello del design che prende forza dalla multidisciplinarietà, si è andato formando un vero e proprio mercato delle idee.

I siti di crowdsourcing (crowdspring.com), le web community creative (spinoza.it) ed i concorsi online di idee, concept, video, loghi,... indetti dalle aziende sono alcuni dei modi con cui si possono raccogliere le idee da un pubblico infinitamente ampio.

Si deve poi notare che le idee, per via della loro natura immateriale, sono particolarmente adatte alla diffusione ed elaborazione sul web e che questa compatibilità sta dando origine

ad una serie di iniziative online volte a generare una nuova metodologia di progettazione che metta in atto i principi del design thinking.

L'esempio emblematico è la piattaforma, creata dal team di Ideo.

Il sito OpenIdeo.com è stato lanciato nell'agosto 2010, circa un mese fa, ma conta già alcune migliaia di progettisti iscritti. Ciò che fa questa piattaforma è semplicemente dare la possibilità ai suoi membri di contribuire alla progettazione di un servizio/prodotto utilizzando gli strumenti che gli vengono messi a disposizione.

Il processo è guidato dai gestori della piattaforma, che stabiliscono le differenti fasi di ispirazione, concept e sviluppo e che alla fine di ogni fase rielaborano e sintetizzano il materiale, mentre chi partecipa alla piattaforma si deve solo occupare di postare i propri contributi e di commentare quelli altrui.

In sostanza viene sfruttata l'immensa capacità della rete di produrre idee e conoscenza ed allo stesso tempo ci si avvale della competenza ed esperienza del team di Ideo per razionalizzare i contributi ricevuti e finalizzarli in un progetto.

Un modello del genere rappresenta appieno il potenziale del web collaborativo, dell'approccio open alla progettazione: la vastità dei contributi che riceve la rende più efficiente sia del crowdsourcing che della più classica e riduttiva progettazione in modalità "close".

Abbiamo quindi detto che la tecnologia può essere un'importante supporto per la progettazione e la collaborazione ma c'è anche un altro modo in cui un designer può utilizzarla: la reputazione online.

I numerosi profili che creiamo nei social network determinano il modo in cui gli attori che interagiscono con noi ci vedono e ci conoscono e saper utilizzare in modo efficace uno strumento come Twitter o come LinkedIn ci può permettere di dialogare con persone inarrivabili nella vita reale. Se la nostra reputazione online è buona, sarà più facile per noi proporci alle aziende in modo credibile o anche essere contattati per eventuali lavori, se siamo in grado di comunicare online le nostre competenze e la nostra esperienza, sarà anche più facile trovare collaboratori per i nostri progetti.

La reputazione online è un fattore ancora sottovalutato dalla maggioranza dei professionisti ma è in realtà uno strumento che non richiede grandi conoscenze, solo un po' di costanza.

Ci sono casi come quello di Cory Doctorow in cui tramite strumenti web è stato creato un personaggio, quasi un vero e proprio brand, esperto di tematiche specifiche, che pubblica

regolarmente sul proprio blog, scrive romanzi e che di tanto in tanto fa delle comparse in pubblico.

Sono questi dei casi un po' estremi che però rendono bene l'idea delle opportunità che il web offre a livello di visibilità e di creazione di contatti.

1.5 L'università

All'interno di questo contesto in rapida evoluzione l'Università sembra non recepire gli stimoli innovativi delle nuove tecnologie.

A parte un ammodernamento dei sistemi di gestione dei dati per cui è sono stati introdotti i profili della carriera universitaria online, il codice identificativo unico, l'archivio delle tesi,.. l'ateneo del Politecnico di Milano che pure si colloca tra i più tecnologicamente avanzati nel panorama Italiano, non ha abbracciato il web 2.0 e non ha introdotto nessuno di questi nuovi strumenti nella didattica. In pratica il design che viene insegnato nei corsi di laurea è lo stesso di 10 o 20 anni fa, è come se la rivoluzione digitale, il web 2.0 e l'Open innovation non siano mai arrivati.

Non esiste ad esempio nessun mezzo di comunicazione tra gli studenti dei corsi di laurea e delle facoltà, non esiste uno strumento in grado di mettere in contatto uno studente di design della comunicazione con uno studente di design del prodotto e tantomeno con uno studente di ingegneria informatica.

In pratica l'ateneo si è fermato al web 1.0: gli studenti di tutte le facoltà vengono profilati in base agli esami che sostengono ed alle valutazioni che ricevono (e quindi al livello di competenze che possiedono) ma queste ed altre informazioni vengono archiviate in modo privato o difficilmente accessibile in luoghi ben separati e delimitati, senza nessun grado di interazione o connessione.

Se prendiamo ad esempio il campus Bovisa, dove studiano sia designer che architetti che ingegneri, l'unico modo con cui un designer che sta sviluppando un'interfaccia di un sito web possa contattare un ingegnere informatico e chiedergli una consulenza, è appendere un volantino sulla bacheca degli avvisi o sui muri delle classi, il che è chiaramente un indice di quanto il 2.0 sia stato sottovalutato e trascurato all'interno dell'ateneo.

Sia gli studenti che i docenti hanno cercato di sopperire a questa mancanza, i primi lanciando forum di discussione e pagine facebook, i secondi introducendo dei siti o dei

blog che supportassero la didattica, dove i membri di un corso potessero tenersi in costante contatto e scambiarsi files.

E' chiaro che si tratta di iniziative frammentate e poco coordinate e mentre i siti come studentimilano.it faticano ad ottenere una buona visibilità ed una partecipazione attiva e costante da parte degli studenti degli atenei, i blog didattici, per ovvi motivi, vengono chiusi al termine del corso, lasciando nell'oblio o ancor peggio cancellando tutti i contributi postati dagli studenti che costituiscono poi la "conoscenza" generata all'interno di quel piccolo network.

La funzione del web 2.0 è poi anche quella di creare una reputazione ed un'identità online che sia in grado di rappresentare efficacemente valori e competenze proprie del soggetto e che di conseguenza aumenti in modo esponenziale la sua visibilità e connettività.

In questo senso il Politecnico ha cercato negli ultimi anni di crearsi un brand sul modello delle università anglosassoni ed è per questo che è nato il Polishop, un punto vendita presente nei campus Leonardo e Bovisa e che vende merchandising marchiato POLIMI.

Se questo tipo di attività può raggiungere un buon risultato nella creazione del senso di appartenenza all'interno della comunità degli studenti, viene però vanificato nel momento in cui gli stessi studenti non hanno un mezzo efficace per aggregarsi, trovarsi, mettersi in contatto e, naturalmente, collaborare. Se gli studenti vengono mantenuti rigidamente separati all'interno delle singole classi e non vengono messi in rete, difficilmente si creeranno rapporti duraturi (personali o di collaborazione) in grado di continuare anche nella vita professionale (che è l'obiettivo della ALP).

In sostanza la mancanza di un sistema che permetta la connessione diretta tra studenti ed un certo grado di auto organizzazione e proattività, limita fortemente l'utilizzo delle risorse umane interne al Politecnico. Ad esempio il Career Service dell'ateneo permette alle aziende di ricercare all'interno dell'ateneo uno studente con particolari competenze, ma questa funzione risulta inaccessibile agli studenti stessi: in pratica questi ultimi non vengono visti come soggetti proattivi in grado di proporre e realizzare idee e progetti, ma solo come una risorsa da inserire all'interno delle aziende.

Un cambiamento in questo senso permetterebbe una maggior diffusione della cultura imprenditoriale tra gli studenti, incrementando il numero di start-up e spin-off prodotti dall'ateneo ed aumentando la percentuale di occupazione post-laurea, inoltre contribuirebbe a sviluppare un ecosistema creativo e progettuale che avrebbe l'ateneo come origine e punto di riferimento.

Ritornando alla reputazione online dell'università, sebbene il Politecnico sia attivo su alcuni network come Coroflot e LinkedIn, manca però una strategia di brandizzazione e di identità allargata, si pensi che fino all'anno passato il profilo Facebook del Rettore del Politecnico era un fake gestito da qualche studente burlone.

Il modo in cui l'ateneo è presente sul web è molto importante anche per la gestione dei rapporti con le aziende, sia per questioni di visibilità, marketing e partnership, sia per questioni di efficienza. Ad esempio i contatti tra aziende e studenti del Politecnico attualmente sono unidirezionali ed uno studente all'ultimo anno della Laurea Magistrale non può sfruttare il network delle aziende legate all'università per trovare un tirocinio semplicemente perchè non ha accesso alla lista dei membri.

Il web è un facilitatore e se usato nel modo corretto può rendere i processi più veloci e più efficaci.

1.6 Sostegno alle idee

Un discorso simile si può fare per il modello d'incubazione aziendale dell'ateneo, fondato su una serie di acceleratori d'impresa settoriali (energia, high-tec,...): come abbiamo sostenuto nei capitoli precedenti, questo modello non è più in grado di fornire un reale valore aggiunto ai neoimprenditori ed ai loro progetti e sempre più spesso le buone idee nascono e crescono in modo indipendente in altri ambienti.

I nuovi modelli di sostegno alle idee si stanno basando su una forte presenza nel web, sull'interdisciplinarietà e su un approccio Open all'innovazione, se il Politecnico vuole essere efficace nel sostenere i progetti dei propri studenti deve introdurre questi tre fattori nel proprio sistema. Deve implementare, in modo istituzionale, gli strumenti web all'interno della didattica, deve abbassare le barriere tra le facoltà ed i corsi di laurea rendendole più permeabili al passaggio ed allo scambio d'informazioni ed infine deve istruire gli studenti alle dinamiche collaborative affinché abbiano un atteggiamento proattivo.

Considerando il nuovo scenario imprenditoriale nazionale è chiaro che l'università deve essere allo stesso tempo un centro di ricerca che collabori con le aziende ed un hub che le sappia mettere in contatto con le risorse adeguate. In questo senso diventa ancora più essenziale riuscire a coltivare e far crescere idee creative all'interno dell'ateneo: riuscire a

mostrare ed eventualmente trasferire alle imprese l'alto tasso di innovazione presente nei laboratori didattici e più in generale nella miriade di progetti ed iniziative che gli studenti mettono in atto in modo più o meno indipendente durante la propria carriera universitaria.

In particolare nella facoltà del Design, per via dell'alto tasso creativo delle materie trattate e delle competenze fornite, gli studenti sono dotati di un capacità di proposizione e di progettazione che molto spesso li porta a realizzare progetti trasversali a quelli didattici, progetti di business, di attivismo socio/politico o di puro entertainment che portano avanti solitamente con amici, parenti o compagni di corso.

Questi progetti trasversali, che si concretizzano in concept, prodotti, servizi, eventi, mostre, concerti, fanzine, blog, portali web, software, ecc.. non sono attualmente supportati dall'ateneo, non solamente dal punto di vista della visibilità, ma anche dal punto di vista dell'organizzazione, della ricerca di collaboratori, di finanziatori,...

Questa mancanza produce una sorta di fuga di creatività: progetti originati anche grazie alle competenze ed agli stimoli dell'ateneo, finiscono per essere sviluppati in modo autonomo e totalmente slegato dall'ateneo stesso, oltretutto senza un adeguato supporto questi progetti faticano a raggiungere un buon grado di sviluppo e nella maggior parte dei casi finiscono in nulla.

Questa situazione ha due principali ricadute sull'ateneo, la prima è che c'è una grande mole di creatività studentesca che viene lasciata a se stessa e non viene nè supportata nè pubblicizzata, con una conseguente dispersione di valore, mentre la seconda è che, non incentivando gli studenti a ricercare i collaboratori ed i contatti all'interno dell'università, la vita sociale e culturale universitaria viene trascurata o quantomeno ridotta ai soli corsi didattici.

2_ GLI OBIETTIVI

- Abbattere le barriere tra le tre facoltà ed i differenti corsi di laurea, connettere tra loro gli studenti dell'ateneo, metterli in network, dargli la possibilità di conoscersi, incontrarsi, condividere e collaborare.
- Mettere in mostra la creatività e le innovazioni prodotte all'interno dell'ateneo, creare un punto di contatto tra i progetti degli studenti ed il mondo imprenditoriale delle PMI, con una costante supervisione da parte dell'ateneo.
- Aprire e rendere più accessibili e comprensibili i dati relativi alle tematiche dei corsi didattici ed alle competenze che questi forniscono, ai progetti sviluppati nei laboratori didattici, agli interessi ed alle skills dei singoli studenti.
- Supportare la didattica con strumenti web che facilitino l'interazione tra i docenti e i partecipanti ai corsi e che educino gli studenti alla dinamiche di collaborazione del web 2.0.

3_ LA SERVICE IDEA

PoliBrain è una piattaforma web rivolta principalmente agli studenti dell'ateneo che si sviluppa su due differenti livelli e che è finalizzata alla creazione di un network universitario.

3.1 Livello didattico

Il primo livello è rivolto agli studenti delle facoltà di Design ed Architettura, accomunate da una didattica fortemente progettuale. Questo livello è infatti perfettamente integrato nella didattica e fornisce a studenti e docenti gli strumenti per una gestione facilitata del corso e del laboratorio: la possibilità di comunicare in modo immediato, di scambiarsi file e di collaborare ai progetti dei laboratori in modalità online.

Ogni studente, docente e corso didattico possiede un proprio profilo visualizzabile e navigabile dai membri della piattaforma. In questo modo tutte le risorse dell'ateneo vengono messe in rete e predisposte all'interconnessione.

Ciò che viene prodotto all'interno dei laboratori non va perduto ma viene invece memorizzato ed archiviato sulla piattaforma stessa, reso accessibile sia a tutti i membri dell'ateneo che a soggetti esterni quali aziende, associazioni ed altre università, in pratica viene creata una vetrina online che contiene e mostra la creatività generata dalla didattica del Politecnico di Milano.

Tenere traccia del lavoro svolto permette agli studenti successivi di acquisire molto rapidamente una base di conoscenza relativa a quello specifico argomento e di sviluppare in modo più completo il proprio progetto. Archiviare e rendere accessibili i progetti didattici significherebbe anche evitare che gli studenti pensino alla progettazione come a qualcosa di fine a se stessa.

Oltre a ciò la comunicazione verso l'esterno (cosa siano e cosa trattino) dei corsi di laurea sarebbe migliorata poichè mostrerebbe quello che realmente viene prodotto al loro interno, svolgendo anche un'attività di orientamento per le future matricole.

All'interno di un contesto come quello sopra descritto dove parte dei processi di progettazione si stanno rapidamente trasformando e spostando sul web, implementare un network collaborativo nella didattica è anche un modo per educare gli studenti ai

cambiamenti in atto nel mondo del lavoro, abituarli all'utilizzo di alcuni strumenti online ed alle logiche del web collaborativo.

Oltre a ciò la partecipazione degli studenti nel primo livello della piattaforma li predispone ad avere un atteggiamento proattivo all'interno del secondo livello.

3.2 Livello open

Il secondo livello è dedicato ai progetti trasversali degli studenti ovvero quelli sviluppati su propria iniziativa e che non rientrano all'interno della didattica; più precisamente è finalizzato sia a supportarli con degli appositi strumenti web, sia a dargli una buona visibilità esterna.

Supportare questo tipo di progetti può essere molto importante per la creazione di una comunità studentesca più attiva, più propositiva e più coesa, inoltre facilitare il reclutamento di collaboratori all'interno dell'ateneo ed ospitare i progetti sulla piattaforma ufficiale del Politecnico permetterebbe all'università di mantenersi estremamente vicina alle innovazioni prodotte dagli studenti, con la possibilità di incubare i progetti o semplicemente diventarne partner con i relativi benefici. Si potrebbe associare una simile strategia a quella messa in atto dal colosso Google che permette ai propri dipendenti di utilizzare il 20% del proprio tempo lavorativo per lavorare sui propri progetti e che nel caso ne esca qualcosa di interessante, si impegna ad acquisire lo spinoff a cifre stratosferiche (è il caso di Google Earth).

Per allargare il più possibile la varietà delle competenze e dei profili professionali a disposizione è senz'altro necessario permettere l'accesso a tutti gli studenti dell'ateneo, includendo quindi a questo livello anche gli studenti della Facoltà di Ingegneria.

In sostanza tramite questa piattaforma qualunque studente d'ateneo può lanciare un progetto, proporre un concept, cercare dei collaboratori all'interno dell'università stessa o viceversa chiedere di entrare a far parte di un team di progetto. Gli studenti, eventualmente supportati dai docenti, diventano così il motore creativo principale, coloro che generano la conoscenza all'interno del network. Oltre a ciò vengono coinvolti nel decidere come destinare i finanziamenti che il Politecnico riesce a dirigere sulla piattaforma, tramite un sistema di votazioni o apprezzamento interno alla community.

La piattaforma non aiuta solamente gli studenti nella formazione di team di progetto, ma permette anche una collaborazione di tipo Open, dove ciascun iscritto può contribuire a qualunque progetto scrivendo pubblicamente un suggerimento, un parere o un commento al team di progetto, implementando così un approccio Open Innovation in grado di mettere a frutto l'enorme mole di competenze presenti all'interno dell'ateneo ed aumentare il grado di innovazione qui prodotta.

Capitolo 8

IL PROGETTO

1 _ INTRODUZIONE



Fig. 1 _ Logo e claim del servizio

1.1 Il nome

Il suffisso “Poli” evidenzia il collegamento con l’ateneo ed allo stesso tempo suggerisce la pluralità di competenze e la varietà di contenuti presenti sulla piattaforma.

La parola “Brain” è stata scelta per evidenziare la natura culturale dei contenuti e delle attività qui svolte, il termine ci riporta intuitivamente alla società della conoscenza e ci ricorda che la creazione di valore avviene perlopiù nelle fasi di concept: il valore si trova nelle idee e quindi nelle menti che le generano.

Il termine è inglese sia per questioni estetiche sia perché è previsto che l’intero sistema sia bilingue (italiano-inglese) allargando il pubblico a livello globale.

1.2 Il logo

Il logo è formato da quattro elementi accostati tra loro che danno l’idea di movimento e dinamicità, ed è diversamente interpretabile.

Da una parte ciascuno di questi elementi rappresenta un’idea appena concepita, sbucata fuori dalla mente di uno studente, dall’altra la forma particolare che ricorda i bubbles dei fumetti fa pensare a una discussione in corso e quindi un atto di collaborazione.

Infine la parte magenta contenuta all’interno della forma di colore verde può essere associato a un vero e proprio cervello e la dinamicità dei quattro elementi raffigura le interazioni tra queste, suggerendoci il “brainstorming”.

L'accostamento di colori scelto rende facilmente memorizzabile l'identità del servizio, e il magenta in particolare aiuta ad allontanare quell'aura istituzionale che a volte funge più da deterrente che da attrattore, soprattutto se si ha a che fare con gli studenti: il verde ed il magenta danno un'idea di freschezza ed originalità che si traduce in un approccio molto "friendly" nei confronti degli utenti e dei visitatori in generale.

1.3 Il claim

Il claim si concentra su tre elementi: il termine "idee" contestualizza immediatamente l'ambito di riferimento che è quello della creatività, il termine "giovani", riferito appunto alle idee, fa intendere che si tratta di progetti innovativi ma in fase di sviluppo e non ancora completi e comunica la tipologia di utenti (giovani appunto) ed infine il nome "Politecnico di Milano" è stato inserito a garanzia della qualità dei contenuti della piattaforma (di fatto si tratta di un brand) e per informare i visitatori in modo immediato che si tratta di un servizio dell'ateneo.

Il claim inoltre comunica in modo diretto l'approccio open di questa piattaforma le idee generate nell'ambito dell'ateneo vengono qui condivise.

1.4 La piattaforma

La scelta di sviluppare una piattaforma web è una scelta per certi versi obbligata, essendo stato proprio internet il fattore determinante per la diffusione delle pratiche open innovation, era impensabile prescindere da questa tecnologia, inoltre l'osservazione dell'attuale scarso livello di implementazione degli strumenti web 2.0 all'interno dell'ateneo ha svelato un'interessante area progettuale ed ha motivato ulteriormente questo tipo di approccio.

La piattaforma prevede diverse tipologie di utenti, ciascuna con differenti privilegi, un differente grado di accesso ed interazione possibile.

Un livello superficiale di navigazione e di visualizzazione dei contenuti sarà garantita anche agli ospiti, coloro che non si sono ancora iscritti alla piattaforma, mentre agli utenti iscritti sarà permesso di interagire con gli altri membri e con i progetti che vengono di volta in

volta caricati. Il grado di questa interazione cambierà a seconda che si tratti di studenti del Politecnico, studenti esterni, docenti, aziende,...

Il grado massimo d'interazione sarà garantita ai membri dei team di progetto che potranno accedere alle aree di "back office", dove vengono di fatto sviluppati i progetti e dove avviene la collaborazione tra i progettisti.

Le interazioni previste nell'ambito dei progetti si dividono sostanzialmente in 4 categorie:

- Collaborazione (utilizzo di strumenti online per la co-progettazione)
- Supporto (contribuire allo sviluppo del progetto rimanendo esterno al team)
- Contatto (comunicazione diretta con il team di progetto)
- Visione (visualizzazione dei documenti di progetto e del materiale pubblico)

Oltre a ciò, trattandosi di una piattaforma sociale, gli utenti hanno la possibilità di interagire direttamente tra loro tramite le mail ed i profili personali, ma la maggior parte delle interazioni avviene sulle pagine di progetto che sono il vero centro attorno a cui ruota l'intero sistema.

La gestione della piattaforma è affidata al personale del Politecnico specializzato nell'incubazione imprenditoriale e nella gestione di piattaforme web come ad esempio può essere quello dell'acceleratore imprenditoriale d'ateneo.

1.5 I due livelli

La piattaforma si sviluppa su due differenti livelli. Il primo è denominato DIDATTICO, è accessibile solo a studenti e docenti d'ateneo ed è finalizzato a supportare la didattica (comunicazione e interazione tra studenti e docenti). Il secondo, denominato OPEN, è liberamente accessibile dalla rete, è dedicato allo sviluppo di progetti in modalità open rendendo gli studenti ed i docenti del Politecnico attivatori e gestori del processo. Il secondo livello è in pratica finalizzato a supportare la creatività d'ateneo, fornendo degli strumenti che facilitino lo sviluppo e la realizzazione di qualunque tipo di progetto.

OFFERTA



Graf.18 _ Mappa dell'offerta del servizio

1.6 Gli utenti

Oltre ai guest che sono coloro che visitano la piattaforma senza iscriversi, sono previsti 6 differenti tipologie di account:

- *Studenti Polimi* – tutti gli studenti che risultano iscritti all’ateneo, sono i principali utenti del sistema, quelli che creano la maggior parte dei contenuti e che hanno accesso a maggiori features e possono ad esempio lanciare nuovi progetti sulla piattaforma.
- *Ex studenti polimi* – gli studenti che si laureano e che quindi non risultano più iscritti possono continuare a partecipare alla piattaforma anche se con un minore grado di interagibilità. Gli viene ad esempio revocata la possibilità di aprire nuovi progetti.
- *Docenti* – i docenti del politecnico sono presenti sulla piattaforma in qualità di esperti ed aderiscono ai progetti assumendo il ruolo di mentori.
- *Studenti esterni* – anche gli studenti di altri atenei possono iscriversi alla piattaforma ed entrare a far parte di progetti già avviati, questo permette ai team di progetto di reperire delle competenze esterne all’ateneo mantenendo però lo sviluppo dell’idea sulla piattaforma.
- *Aziende* – le imprese sono presenti sulla piattaforma come scout e come potenziali partners, tramite essa possono contattare o essere contattati dai team di progetto e concordare (con la mediazione del Politecnico) una modalità di supporto o partnership.
- *Utenti base* – sono coloro che non rientrano nelle precedenti categorie e che si iscrivono alla piattaforma per differenti ragioni (curiosità, ispirazione,...), possono interagire con i progetti e contribuire all’open innovation.

1.7 Le pagine di progetto

La modalità con la quale vengono pubblicati e quindi visualizzati i progetti è attraverso una “Pagina di Progetto” ovvero una pagina web all’interno della piattaforma con diverse sezioni e features navigabili.

Le Pagine di Progetto sono il vero centro del sistema, sono il luogo dove avvengono le interazioni e sono lo strumento attraverso cui viene comunicata all'esterno dell'ateneo la creatività degli studenti.

In un ipotetico confronto con un normale sistema di social networking la differenza lampante è proprio questa: mentre nel social network le interazioni avvengono sulle pagine dei profili personali che sono anche i contenitori delle informazioni e quindi del valore, in PoliBrain l'attenzione viene data in massima parte ai progetti, e i progetti pubblicati costituiscono il valore prodotto dal network.

Sulla piattaforma sono presenti 2 tipologie di progetto: i *progetti didattici* e quelli *open*.

I primi sono prodotti all'interno dei laboratori didattici, vengono quindi sviluppati da studenti e docenti all'interno del primo livello che è accessibile solo ai membri dell'ateneo e solo al termine del laboratorio vengono pubblicati sul livello Open affinché siano visibili e navigabili da tutti gli iscritti alla piattaforma.

La Pagina di Progetto didattica fornisce sia le informazioni di sintesi come il logo e l'abstract, sia un video, uno slideshow o un'immagine che funga da elemento attrattore, sia il "Documento di Progetto" che è un file in formato pdf, liberamente scaricabile e che spiega il progetto un po' più nel dettaglio. Sono poi presenti le informazioni relative al team di progetto che lo ha sviluppato ed un'apposita sezione per i commenti della community.

La differenza sostanziale tra i progetti didattici e quelli open è che i primi raggiungono una forma definitiva e soddisfacente con il termine del laboratorio didattico e vengono quindi pubblicati come progetti finiti, aperti ai commenti della community ma sostanzialmente conclusi.

I progetti open sono invece progetti completamente aperti, sia nel senso dell'open innovation per cui la community può aggiungere dei contributi progettuali e non solo dei commenti, sia nel senso di progetti giovani ed in fase di sviluppo.

Per questo motivo le Pagine di Progetto open sono dotate di una sezione per gli aggiornamenti (news) sulla quale il team di progetto può pubblicare i progressi fatti di volta in volta o eventuali avvisi rivolti ai visitatori.

Anche nel caso che si voglia sviluppare ulteriormente un progetto didattico anche dopo la conclusione del laboratorio, non si utilizzerà la relativa Pagina di Progetto didattica ma se ne aprirà una nuova, open (che nell'abstract faccia riferimento al progetto didattico originale), in modo che sia ben chiaro quale sono i contenuti prodotti all'interno del laboratorio didattico e quali invece sono frutto dell'interazione extra-didattica: con la

creazione della Pagina di Progetto open la possibilità di svilupparlo si apre a tutta la community ed esce dal piccolo cerchio della classe universitaria.

Uno strumento comune non solo alle Pagine di Progetto ma anche ai profili personali, è costituito dalle Tag Words, semplici tag che caratterizzano e categorizzano la pagina in cui si trovano. In pratica l'intera piattaforma è supportata da un sistema di tag (il Tag System) che permette di categorizzare in modo intuitivo il contenuto delle pagine, di navigare più liberamente e di trovare ciò che si sta cercando in modo più rapido.

2_ LIVELLO DIDATTICO, SUPPORTO ALLA DIDATTICA

2.1 L'implementazione nelle tre facoltà

La piattaforma nella sua forma base fornisce supporto nello svolgimento della didattica agevolando la comunicazione tra i partecipanti ai corsi, mettendogli a disposizione degli appositi spazi web e dei tools di progettazione online.

Come già detto PoliBrain ruota interamente attorno ai progetti, e questa propensione alla progettualità si nota anche nel livello didattico, negli strumenti di discussione e brainstorming che offre.

Il servizio coinvolge tutte e tre le facoltà dell'ateneo, tutti gli studenti del Politecnico possiedono un profilo utente sulla piattaforma e ogni corso didattico possiede una relativa pagina web, è però chiaro che saranno le Facoltà di Architettura e di Design a poterne sfruttare appieno le caratteristiche, le Facoltà insomma che hanno una didattica fondata proprio sui progetti e che prevedono laboratori dedicati alla progettazione.

La Facoltà di Ingegneria non prevede lo sviluppo di progetti nei propri corsi di laurea se non in particolari casi come possono essere le tesi Triennali o Magistrali e quindi non si avvarrà degli strumenti dedicati al "team di progetto", tuttavia potrà sfruttare la piattaforma per una più trasparente comunicazione del contenuto dei corsi, per una migliore interazione docente/studente, per prendere confidenza con il web collaborativo e per favorire lo scambio d'informazioni all'interno della classe supportando così la creazione di relazioni tra studenti.

Al riguardo si fa notare che attualmente sono gli stessi studenti a sopperire alla mancanza di questi strumenti, creando dei gruppi di Facebook privati a cui poi si iscrivono tutti i partecipanti del corso. Riportare queste attività di socializzazione all'interno dell'ambito universitario e quindi sulla piattaforma PoliBrain permetterebbe di aumentare la partecipazione studentesca alle attività d'ateneo e contribuirebbe a renderlo sempre più un posto "da vivere" invece di un luogo dove si tengono esclusivamente le lezioni.

Rimane poi essenziale la partecipazione degli studenti di Ingegneria alla piattaforma per il corretto funzionamento del livello Open, dove gli aspiranti ingegneri detengono quelle competenze tecniche e tecnologiche che sono irrinunciabili all'interno di un team di progetto multidisciplinare.

2.2 L'interfaccia

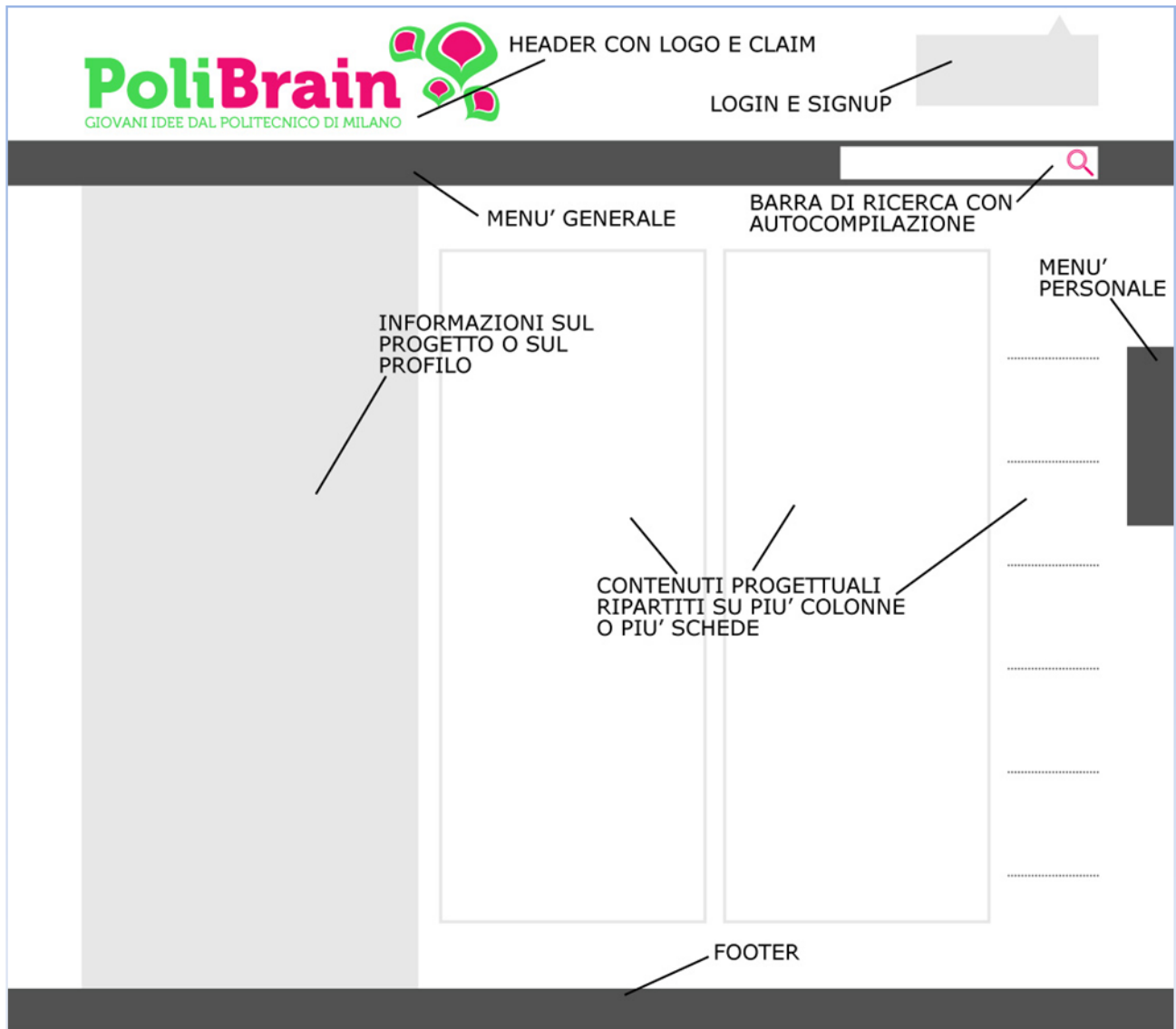


Fig. 2 _ Schema dell'interfaccia web

Le pagine seguono una griglia d'interfaccia comune a tutta la piattaforma: l'header ed il menù generale nella parte alta che comprende una barra di ricerca veloce tra le tag, i titoli dei progetti ed i nominativi degli utenti, una barra grigia sulla sinistra che contiene le informazioni descrittive del profilo o della pagina ed uno spazio più ampio sulla destra (organizzato in colonne) che fornisce informazioni di tipo progettuale, ovvero riferite ai progetti della piattaforma.

Nel caso si sia eseguito il login, sul lato destro del browser è presente il menù personale che segue l'utente nello scorrimento della pagina verticale, rimanendo così sempre a portata di click.

Nel footer sono presenti i link agli sponsor e ai documenti legali.


PoliBrain



Graf.19 _ Tipologie di pagine

Sulla piattaforma sono presenti 3 differenti tipologie di pagine web che ora analizzeremo una alla volta, partendo da quelle presenti proprio nel livello didattico.

2.3 Il profilo dello studente



RUGGERO MOTTA
logout

HOME
ABOUT
BLOG
TAG SYSTEM
FAQ


RUGGERO MOTTA
✉

studente laurea magistrale
design dei servizi
www.ruggeromotta.com

16

7

23



TAG SYSTEM - cultural skills

service design infografica web design

scenario building infovis video editing

benchmarking product design

TAG SYSTEM - technical skills

illustrator cs3 freehand after effect

photoshop cs3 indesign cs3 flash

dreamweaver studio tools 11

image studio 1 flash a.s.3 protovis

TAG SYSTEM - interests

stencil art sticker art start up

travelling techno minimal punk rock


Design thinking, Services Design and Innovation and entrepreneurship in the creative industries
<http://www.creativecompa...>

http://www.similarsitese... a way to browse the web by topic and activity, it's great in web research and web surfin

how web goes great for local business:
<http://svel.to/1jt>


[twitter](#) Join the conversation

www.flickr.com




Progetti didattici

GALLERILLA



Servizio di supporto rivolto agli srtilisti emergenti. Offre consulenza e supporto per la progettazione, realizzazione e comunicazione di esposizioni artistiche e si caratterizza per uno stile guerrilla ed innovativo.


SINAPSI SYSTEM



Servizio per la formazione di nuclei creativi tematici che offrano spazi, materiali e competenze alle associazioni presenti sul territorio, permettendone lo sviluppo e la crescita.


Progetti open

CREATIVITY BOOST




Progetto di una piattaforma web per la generazione di concept e la realizzazione di progetti in modalità Open Source, connettendo gli studenti di differenti atenei universitari ed il network italiano di Venture Capitalist.

TI SHIRT




Progetto per la realizzazione e la promozione di T-shirt serigrafate a basso costo disegnate da studenti del Politecnico di Milano

INFOTALK




Progetto di mappatura e rappresentazione infografica del livello di inciviltà nei talk show italiani tramite il rilevamento delle interruzioni dei turni di parola.


Following:




Kapitza




Stencil Factory



Toylet Mag



Custom Twitt



Pie Nic Festival

Contact us
Press
Partners
Policy
Terms of use
© 2010 Politecnico di Milano

Fig. 3 _ Esempio di Pagina di Profilo studente

173

Il profilo dello studente viene creato automaticamente con il processo d'immatricolazione, è poi compito dello studente personalizzarlo ed aggiornarlo con le tag ed eventuali widget. Essendo loggati come studenti sulla sinistra notiamo che è presente il menù personale, comune a tutti membri della piattaforma, è composto da 3 icone:

- La prima fa accedere all'archivio dei messaggi ricevuti e permette eventualmente di scriverne di nuovi o di mandare degli inviti di partecipazione ai progetti.
- Il secondo permette di accedere rapidamente alle pagine di progetto nelle quali lo studente è coinvolto come progettista o delle quali è follower e di visualizzare rapidamente i relativi aggiornamenti.
- Il terzo è il punto d'accesso per il back office del proprio profilo, permette di personalizzare la propria pagina, le proprie impostazioni e di aprire una nuova Pagina di Progetto.

Vediamo ora nel dettaglio la barra di profilo sulla sinistra analizzandola dall'alto verso il basso.

Il primo elemento presente e ben visibile è il nome dello studente e a fianco il link per spedirgli un messaggio personale (il sistema dei messaggi personali si appoggia al sistema mail dell'ateneo). Subito sotto sono visibili le informazioni base relative al corso di laurea frequentato ed eventuali indirizzi di siti web personali.

A fianco alla foto del profilo (tutte le foto usate all'interno dei profili e delle pagine hanno un formato quadrato, questo per mantenere flessibile e coerente il loro utilizzo) sono presenti i 3 indicatori statistici che in un certo modo misurano il livello di reputazione dello studente sulla piattaforma.

Il primo è il numero di contributi postati sui progetti della piattaforma, che misura quanto quello studente è progettualmente pro-attivo, il secondo è il numero di voti positivi (gli applausi) che i contributi postati dagli studenti hanno ricevuto dalla community.

L'ultimo indice è relativo al numero di connessioni dello studente ovvero il numero di persone con le quali ha collaborato durante lo sviluppo dei progetti, ed è finalizzato sostanzialmente a misurare l'ampiezza del network nel quale è inserito.

Cliccando sulle icone si accede poi alle informazioni più dettagliate: quali sono i contributi postati, dove sono stati assegnati i voti e con quali persone lo studente ha collaborato.

A lato di questi elementi e sparsi un po' per tutta la pagina, sono disposti dei piccoli bottoni con una "i", cliccandoci sopra comparirà una piccola descrizione dell'elemento a cui il tasto è riferito.

Poco più in basso si trovano le tag con le quali lo studente ha caratterizzato il proprio profilo, cliccandoci sopra si accede ad una breve descrizione e a dei link che portano a lavori eseguiti dallo studente o a immagini e video che supportino la descrizione.

Le tag presenti nei profili studenti si dividono in 3 categorie: le competenze culturali (o della conoscenza) , le competenze tecniche, e gli interessi trasversali.

Approfondiremo meglio il discorso della tag e sul modo in cui vengono generate nel paragrafo intitolato Tag System.

Al di sotto delle tag word sono presenti i widget che lo studente ha deciso di inserire, in pratica delle piccole anteprime di contenuti relativi ad altri siti web a cui è iscritto, come ad esempio Twitter, Facebook, Flickr, Coroflot,...

In questo modo il profilo dello studente diventa un vero e proprio hub da cui sono raggiungibili sia i progetti presenti sulla piattaforma sia eventuali altri progetti, lavori o portfolio presenti ospitati su altri siti web.

Nell'area dedicata ai contenuti progettuali troviamo la colonna con i progetti didattici realizzati nei laboratori e più a sinistra la colonna dedicata ai progetti open, ovvero quelli a cui lo studente sta collaborando come membro del team di sviluppo.

Dei progetti è visibili l'immagine o il logo che funga da elemento attrattore ed una breve descrizione, cliccando sull'immagine od il titolo si accede alla relativa Pagina di Progetto, cliccando sulla freccia bianca nell'angolo in alto a destra si accede alla lista completa dei progetti dello studente.

All'estrema destra troviamo l'elenco dei progetti di cui lo studente è follower: progetti ai quali è interessato, i cui aggiornamenti gli vengono notificati ma a cui non sta collaborando direttamente.

2.4 Il profilo del docente

The image shows a screenshot of the PoliBrain website profile page for Ezio Manzini. The page layout includes a top navigation bar with links for HOME, ABOUT, BLOG, TAG SYSTEM, and FAQ, along with a search bar and a user profile for RUGGERO MOTTA. The main content area is divided into several sections:

- Profile Header:** A green bar with the name "EZIO MANZINI" and an envelope icon.
- Professional Info:** "professore ordinario - Facoltà del Design".
- Contact:** "Indirizzo mail: ezio.manzini@polimi.it" and "Ricevimento studenti: su appuntamento".
- Specializations:** "TAG SYSTEM - specializations" with tags for service design, strategic design, scenario building, social innovation, sustainability, and solution development.
- Interests:** "TAG SYSTEM - interests" with tags for contemporary art, public transportation, entrepreneurship, and open data.
- Blog Widget:** "Ezio Manzini's blog" with a list of posts including "New design knowledge", "Systems capable of evolving", "Designing networks and metadesign", "Design research for sustainable social innovation", and "Slow+Design".
- Projects:** Two columns of project cards under "Progetti didattici" and "Progetti open".
 - PARCO ATTIVO:** "Servizio per la rivitalizzazione dei parchi cittadini che coinvolge in modo attivo gli anziani delle aree limitrofe."
 - POP ENERGY:** "Creazione di un provider energetico di quartiere che trasformi gli abitanti in prosumer e che li spinga a migliorare il proprio bilancio energetico premiando il consumo virtuoso."
 - URBAN SPEED:** "Servizio di monitoraggi e comunicazione del traffico stradale cittadino finalizzato alla diffusione dell'uso del trasporto pubblico."
 - RADIO LIBERE 2.0:** "Servizio per la creazione di web radio gratuite ed indipendenti."
- Following:** A section titled "Following:" with icons for "Techno Simulator" and "Choco Emotions".

The footer contains links for "Contact us", "Press", "Partners", "Policy", and "Terms of use", along with the copyright notice "© 2010 Politecnico di Milano".

Fig. 4 _ Esempio di Pagina di Profilo docente

Il profilo docente è strutturato sullo stesso modello di quello studente con le informazioni principali e la foto nella parte superiore, non esistono però qui gli indicatori statistici e l'unica icona presente è quella che indica il numero di progetti open nel quale il docente è coinvolto come mentore.

Il Tag System in questo caso è differente e ci sono solamente due categorie di tag: le specializzazioni che indicano gli ambiti nei quali il docente ha maturato esperienze e gli interessi generali che indicano tematiche alle quali è appassionato.

2.5 La pagina del corso didattico

The screenshot shows the PoliBrain website interface. At the top left is the logo 'PoliBrain GIOVANI IDEE DAL POLITECNICO DI MILANO'. At the top right, the user 'RUGGERO MOTTA' is logged in with a 'logout' link. A navigation bar contains 'HOME', 'ABOUT', 'BLOG', 'TAG SYSTEM', and 'FAQ', along with a search bar. The main content area is divided into two columns. The left column features a pink header for 'LABORATORIO DI SINTESI FINALE - sezione P3' with a 'JOIN IT' button. Below this, it lists the course details: 'Corso di laurea magistrale in Product Service System Design A.A. 2009/2010'. The 'TEMA DEL CORSO' section describes the laboratory's focus on generating new ideas through methodological and operational instruments. A 'CALENDARIO' section shows a calendar for November 2010, with the 11th highlighted. Below the calendar are sections for 'DOCENTI' (Arquilla, Maffei, Simonelli) and 'STUDENTI' (Deniz, Vera, Paolo, Sara, Michele, Marco, Diego, Francesco, Gabriele, Jacopo, Simone, Giacomo, Federico, Andrea, Alberto, João). The right column is titled 'BACHECA' and displays a list of recent posts: a conference announcement by Maffei, a bookmark update by Giacomo, Marco, Michele, and Andrea, a group formation announcement by Maffei, and two PDF presentations by Arquilla and Simonelli. A sidebar on the right contains icons for mail, RSS, and settings. The footer includes links for 'Contact us', 'Press', 'Partners', 'Policy', and 'Terms of use', and a copyright notice for '© 2010 Politecnico di Milano'.

Fig. 5 _ Esempio di Pagina del Corso didattico visualizzata senza aver effettuato il Login

LABORATORIO DI SINTESI FINALE
- sezione P3 - JOINED

Corso di laurea magistrale in
Product Service System Design
A.A. 2009/2010

TEMA DEL CORSO:

Il Laboratorio propone una serie di strumenti metodologici ed operativi propedeutici alla generazione di nuove idee di servizio stimolando la creatività dei partecipanti.
Il tema applicativo sarà quello dei servizi digitali nelle varie attività quotidiane, con particolare riferimento al lavoro, al tempo libero, allo svago e all'espressione personale.

CALENDARIO

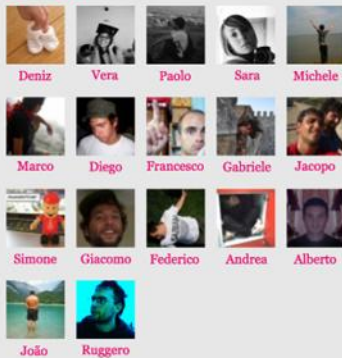
L	M	M	G	V	S	D
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

Oggi: venerdì 11 Novembre

DOCENTI



STUDENTI



- BACHECA**
- FILEBOX
- DISCUSSIONS
- BOOKMARKS

(oggi 11:06) **CONFERENZA DES**
Ricordiamo che martedì prossimo alle ore 14:00 in aula CT 55 ci sarà la conferenza DES sui servizi innovativi di trasporto pubblico, è consigliata la presenza a tutti gli studenti, ciao e buon weekend.

(10/9) hanno aggiunto 7 nuovi bookmarks

(10/9 14:33) **FORMAZIONE GRUPPI**
Come anticipato a lezione, entro mercoledì vi chiediamo di dividervi in gruppi da 3/4 persone e dichiararli in questa discussione, grazie.

(4/8 10:28) **PRESENTAZIONE_SECONDA_LEZIONE.pdf**
disponibile per il download: "l'innovazione sociale ed il service design".

(4/8 10:28) **PRESENTAZIONE_PRIMA_LEZIONE.pdf**
aggiunto nello share la presentazione del corso.

pagina 1 di 1



Fig. 6 _ Esempio di Pagina del Corso didattico visualizzata dopo aver effettuato il Login

La Pagina del Corso didattico sostituisce ed implementa l'attuale bacheca presente sul sito della Facoltà del Design, rendendola uno spazio dove i partecipanti al corso possano dialogare e cooperare.

Qualunque corso didattico dell'ateneo, compresi i laboratori di progettazione, saranno dotati di una pagina del genere, l'apertura di tale pagina è compito del docente, che dal proprio menù personale decide il titolo del corso e ne scrive anche la descrizione.

La scheda principale del corso la "bacheca" e la barra verticale di profilo sarà visibile a tutti i membri della piattaforma mentre gli studenti frequentanti possono chiedere l'iscrizione al corso cliccando sul tasto "JOIN IT", è poi compito del docente verificare i nominativi ed accettare le richieste.

Una volta iscritti al corso gli studenti potranno visualizzare l'intera pagina, comprese le schede "Filebox", "Discussions" e "Bookmarks".

Nella barra verticale di sinistra sono presenti tutte le principali informazioni riguardanti il corso: il titolo, la descrizione, i link ai profili docenti del corso e a quelli degli studenti iscritti, posizionati nella parte bassa e comprensivi di foto personale.

In questa barra è posizionata anche il calendario del corso, dove vengono segnalate tutte le scadenze didattiche (consegne, esami,..) ma anche eventuali eventi di rilevanza per la tematica del corso, inseribili sia dai docenti che dagli studenti che diventano così parte attiva dell'organizzazione del corso.

Sulla bacheca sono visualizzabili le anteprime delle ultime attività svolte da parte della docenza, categorizzate a seconda che si tratti di post nell'area discussioni (e quindi i classici avvisi), di file caricati nella Filebox o di nuovi Bookmarks aggiunti (nel caso dei bookmarks vengono notificati in bacheca anche quelli aggiunti dagli studenti).

Se si è iscritti al corso, dalla bacheca, cliccando sui titoli dei post, è possibile raggiungere la discussione completa o il relativo file da scaricare.

Sempre dopo essersi loggati la bacheca dispone inoltre di un feed RSS a cui potersi abbonare e, a fianco al titolo del corso, di un link per spedire contemporaneamente una mail a tutti gli iscritti del corso, nel caso di comunicazioni d'urgenza.

L'icona della chiave è invece la porta d'accesso all'area progettuale, dove i gruppi dei laboratori sviluppano il progetto ed è quindi attiva solo nel caso che si tratti di un laboratorio e che siano già stati formati i gruppi.

LABORATORIO DI SINTESI FINALE
- sezione P3 - JOINED

Corso di laurea magistrale in
Product Service System Design
A.A. 2009/2010

TEMA DEL CORSO:

Il Laboratorio propone una serie di strumenti metodologici ed operativi propedeutici alla generazione di nuove idee di servizio stimolando la creatività dei partecipanti.
Il tema applicativo sarà quello dei servizi digitali nelle varie attività quotidiane, con particolare riferimento al lavoro, al tempo libero, allo svago e all'espressione personale.

CALENDARIO

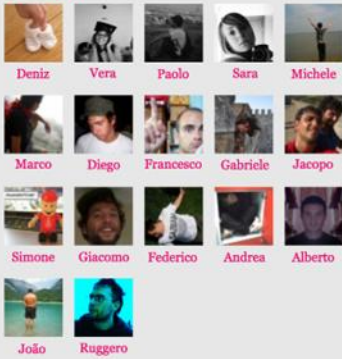
L	M	M	G	V	S	D
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

Oggi: venerdì 11 Novembre

DOCENTI



STUDENTI



- BACHECA
- FILEBOX**
- DISCUSSIONS
- BOOKMARKS

Arquilla

(4/8 10:28) **PRESENTAZIONE_SECONDA_LEZIONE.pdf**
disponibile per il download: "l'innovazione sociale ed il service design".

Simonelli

(4/8 10:28) **PRESENTAZIONE_PRIMA_LEZIONE.pdf**
aggiunto nello share la presentazione del corso.

pagina 1 di 1

CARICA UN FILE NELLA FILEBOX DEL CORSO:

carica il file dal disco aggiungi una descrizione:

go>>

CONSEGNA LA PRIMA ESERCITAZIONE DEL CORSO:

carica il file dal disco

go>>

Fig. 7 _ Esempio della scheda Filebox all'interno della Pagina del Corso didattico

LABORATORIO DI SINTESI FINALE
- sezione P3 - JOINED

Corso di laurea magistrale in
Product Service System Design
A.A. 2009/2010

TEMA DEL CORSO:

Il Laboratorio propone una serie di strumenti metodologici ed operativi propedeutici alla generazione di nuove idee di servizio stimolando la creatività dei partecipanti.
Il tema applicativo sarà quello dei servizi digitali nelle varie attività quotidiane, con particolare riferimento al lavoro, al tempo libero, allo svago e all'espressione personale.

CALENDARIO


















L	M	M	G	V	S	D
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

Oggi: venerdì 11 Novembre

DOCENTI

 Arquilla
  Maffei
  Simonelli

STUDENTI

 Deniz
  Vera
  Paolo
  Sara
  Michele
 Marco
  Diego
  Francesco
  Gabriele
  Jacopo
 Simone
  Giacomo
  Federico
  Andrea
  Alberto
 João
  Ruggero

BACHECA FILEBOX **DISCUSSIONS** BOOKMARKS

-  (oggi 11:06) **CONFERENZA DES**
 Ricordiamo che martedì prossimo alle ore 14:00 in aula CT 55 ci sarà la conferenza DES sui servizi innovativi di trasporto pubblico, è consigliata la presenza a tutti gli studenti, ciao e buon weekend.
-  (10/9 14:33) **FORMAZIONE GRUPPI**
 Come anticipato a lezione, entro mercoledì vi chiediamo di dividervi in gruppi da 3/4 persone e dichiararli in questa discussione, grazie.
-  (1/9 14:33) **COMPLEANNO**
 Ciao a tutti, sabato sarà il mio compleanno, per l'occasione ho organizzato una festa al Bitter, mi farebbe piacere se anche qualche mio nuovo compagno di corso venisse, è un'occasione anche per conoscerci meglio dato che io so...
-  (27/8 14:33) **RENZO PIANO**
 Ciao, ho saputo che mercoledì prossimo proprio durante l'orario di lezione ci sarà Renzo Piano che parlerà per un'oretta all'ovale, sarebbe interessante se come andassimo tutti ad ascoltarlo come classe, cosa ne pensano i profess...
-  (25/8 14:33) **INSERIMENTO BOOKMARKS**
 Come spiegato a lezione vi ricordiamo di iniziare già da ora l'operazione di ricerca, ognuno per la propria tematica, in modo da avere, fin dalle prime fasi della progettazione, una buona mole di link e di riferimenti utili a tutti i gr...

pagina 1 di 1


INIZIA UNA NUOVA DISCUSSIONE

titolo:

testo:

go>>>

Fig. 8 _ Esempio della scheda Discussions all'interno della Pagina del Corso didattico



PoliBrain
GIOVANI IDEE DAL POLITECNICO DI MILANO

RUGGERO MOTTA
logout

HOME
ABOUT
BLOG
TAG SYSTEM
FAQ

LABORATORIO DI SINTESI FINALE

- sezione P3 -

JOINED

Corso di laurea magistrale in
Product Service System Design
A.A. 2009/2010

TEMA DEL CORSO:




Il Laboratorio propone una serie di strumenti metodologici ed operativi propedeutici alla generazione di nuove idee di servizio stimolando la creatività dei partecipanti.
Il tema applicativo sarà quello dei servizi digitali nelle varie attività quotidiane, con particolare riferimento al lavoro, al tempo libero, allo svago e all'espressione personale.

CALENDARIO



L	M	M	G	V	S	D
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3







Oggi: venerdì 11 Novembre








DOCENTI


STUDENTI










BACHECA
FILEBOX
DISCUSSIONS
BOOKMARKS




http://www.core77.com/blog/columns/why_design_contest...
Articolo di Don Norman sulle problematiche attuali del crowdsourcing e dei concorsi di design in generale.

design - contest - crowdsourcing - article - opinion - fail




<http://www.ushahidi.com/>
Software di crowdsourcing sociale finalizzato al coordinamento dei soccorsi in situazioni di emergenza.

ushahidi - crowdsourcing - good - open source - mappe - segnalazioni




<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%...>
articolo del sole24ore sull'ascesa del crowdsourcing.

crowdsourcing - ilsole24ore - articolo




<http://www.no-spec.com/info-for-students/ten-ways/>
10 motivi per non partecipare al crowdsourcing by No-Spec movement.

spec work - crowdsourcing - elenco - aspetti negativi




<http://www.openinnovators.net/list-open-innovation-crowds...>
lista delle piattaforme web che si occupano di crowdsourcing ed open innovation divise per tematiche.

best practices - esempi - open - innovazione - crowdsourcing



<http://www.matthewbennett.es/1084/linkedin-infuriate...>
articolo sul tentativo di LinkedIn di attuare del crowdsourcing sui propri iscritti per la traduzione di alcune pagine e di come gli utenti abbiano reagito.

crowdsourcing - traduttori - linkedin - no!spec - protesta



<http://www.indiegogo.com/>
sito di microfunding che sfrutta il principio del crowdsourcing per finanziare dei progetti

collaborazione - piattaforma - web 2.0 - funding - idee - creatività - crowdsourcing

pagina 1 di 1

INSERISCI UN NUOVO BOOKMARK

indirizzo:

descrizione:

tag words:

go >>

Contact us
Press
Partners
Policy
Terms of use
© 2010 Politecnico di Milano

Fig. 9 _ Esempio della scheda Bookmarks all'interno della Pagina del Corso didattico

Cliccando sui titoli o sulle icone si può navigare tra le diverse schede: la barra di profilo rimane fissa mostrando le informazioni ed i link principali mentre la parte destra del sito agisce come un frame separato.

La scheda Filebox visualizza l'archivio dei file caricati da docenti e studenti durante lo svolgimento del corso, viene visualizzata la lista dei file con il titolo, una breve descrizione e la persona che ha caricato il file, cliccando sul titolo si procede al download del file.

I file sono caricabili sia dai docenti sia dagli studenti tramite il modulo sottostante. Inoltre la Filebox è personalizzabile da parte del docente per eventuali consegne di esercitazioni o prove in itinere, per cui viene generato un apposito modulo di caricamento. La scheda delle discussioni è una sorta di forum nel quale studenti e docenti possono aprire nuovi topic e rispondere a quelli degli altri. Nella lista viene indicato il titolo e la persona che ha pubblicato il post, ne viene fornita una breve anteprima e sulla destra vengono indicati il numero di risposte ricevute dal post. L'icona della discussione si colora di magenta o di grigio a seconda che siano presenti nuovi messaggi da leggere o no. In fondo alla pagina è presente il modulo per aprire nuovi topic. Cliccando sul titolo del topic si accede alla discussione vera e propria, si può visualizzare le repliche e postare una propria risposta.

La scheda dei bookmarks è molto importante sia per il corretto svolgimento del corso, sia nella creazione di una conoscenza comune: una sorta di conoscenza d'ateneo. Il concetto che sottende questo strumento è lo stesso delle piattaforme Delicious, StumbleUpon o Digg: tenendo traccia dei riferimenti online (sitiweb, blog, documenti online,..) che gli studenti trovano ed usano nelle fasi di ricerca progettuale o di svolgimento delle esercitazioni, è possibile creare un archivio di risorse categorizzato in base a tematiche o tag words. Unendo ogni pezzo di archivio generato in ciascun corso didattico si ottiene un grande archivio digitale nel quale è possibile eseguire ricerche tematiche ed ottenere risultati già filtrati, categorizzati ed eventualmente valutati da altri studenti dell'ateneo. Un sistema del genere è sostitutivo o perlomeno alternativo alla classica ricerca in Google, è più specifico ed efficiente.

I link presenti nell'archivio vengono aggiornati ogni semestre con lo svolgimento di nuovi corsi mantenendo freschi i contenuti mentre le risorse più obsolete vengono scartate ed ignorate dai nuovi studenti, dando vita ad un naturale sistema di selezione.

Un archivio del genere, specializzato in tematiche di design, di architettura, e di tecnologia, costruito in modo collaborativo da migliaia di studenti, potrebbe concorrere con i più sviluppati motori di ricerca tematici oggi presenti nel web e potrebbe rivelarsi estremamente prezioso sia per la didattica che per il bilancio finanziario del Politecnico.

L'inserimento dei bookmarks prevede, oltre all'indirizzo web, anche una breve descrizione sulla tematica trattata ed una serie di tag words.

I bookmarks vengono mantenuti privati fino alla fine del corso e poi aggiunti all'archivio.

2.6 L'area di progetto del team

The screenshot displays the PoliBrain web interface. At the top left is the logo "PoliBrain" with the tagline "GIOVANI IDEE DAL POLITECNICO DI MILANO". On the top right, the user "RUGGERO MOTTA" is logged in, with a "logout" link. A navigation bar contains links for HOME, ABOUT, BLOG, TAG SYSTEM, and FAQ, along with a search bar. Below the navigation bar, a pink header identifies the "GRUPPO 'P2P DESIGN'".

The main content area is divided into two columns. The left column contains:

- A header for "Lab. di sintesi finale - P3" with details: "Corso di Laurea Magistrale in Product Service System Design A.A. 2009/2010".
- A "CALENDARIO" (calendar) showing dates from 7 to 31, with the current date "venerdì 11 Novembre" highlighted.
- A "DOCENTI" section with portraits of Arquilla, Maffei, and Simonelli.
- A "STUDENTI" section with portraits of Deniz, Vera, Paolo, and Ruggero.

The right column features a "DISCUSSIONS" section with a "FILEBOX", "BOOKMARKS", and "TOOLS" menu. A discussion post by "Deniz" is shown, titled "LOGO DEL GRUPPO" and dated "(5/11 13:26)". The post text reads: "C'è qualcuno portato per i loghi? Durante tutto il corso ci sarà utile un logo del gruppo, per le presentazioni ecc.. qualcuno si offre?". A red speech bubble icon with the number "5" indicates five replies. Below the post is a form to "INIZIA UNA NUOVA DISCUSSIONE" with fields for "titolo:" and "testo:". A "go>>" button is located at the bottom right of the form area. A vertical sidebar on the far right contains icons for mail, home, and settings. The footer includes links for "Contact us", "Press", "Partners", "Policy", and "Terms of use", and a copyright notice "© 2010 Politecnico di Milano".

Fig. 10 _ Esempio della scheda Discussions dell'area di progetto riservata al team

GRUPPO "P2P DESIGN"

Lab. di sintesi finale - P3
Corso di Laurea Magistrale in
Product Service System Design
A.A. 2009/2010

CALENDARIO

L	M	M	G	V	S	D
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

Oggi: venerdì 11 Novembre

DOCENTI



STUDENTI



DISCUSSIONS **FILEBOX** BOOKMARKS TOOLS

(4/8 10:28) **PROPOSTA_LOGO_GRUPPO.pdf**
let me know

Paolo

pagina 1 di 1

CARICA UN FILE NELLA FILEBOX DEL GRUPPO:

carica il file dal disco aggiungi una descrizione:

go>>



Fig. 11 _ Esempio della scheda Filebox dell'area di progetto riservata al team

GRUPPO "P2P DESIGN"

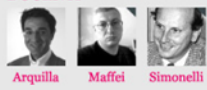
Lab. di sintesi finale - P3
Corso di Laurea Magistrale in
Product Service System Design
A.A. 2009/2010

CALENDARIO

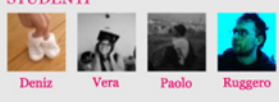
L	M	M	G	V	S	D
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

Oggi: venerdì 11 Novembre

DOCENTI



STUDENTI



- DISCUSSIONS
- FILEBOX
- BOOKMARKS**
- TOOLS

 <http://www.cofarming.net/index.html>
evoluzione del GAS: microinvestimenti nell'agricoltura e coesione sociale

Andrea

cofarming - agricoltura - collaborazione - web - microcredito - innovazione

pagina 1 di 1

INSERISCI UN NUOVO BOOKMARK

indirizzo:

descrizione:

tag words:

go>>



Fig. 12 _ Esempio della scheda Bookmarks dell'area di progetto riservata al team

GRUPPO "P2P DESIGN"

Lab. di sintesi finale - P3
Corso di Laurea Magistrale in
Product Service System Design
A.A. 2009/2010

CALENDARIO

L	M	M	G	V	S	D
7	8	9	10	11	12	13

CHAT: Deniz Vera Paolo Ruggero

Deniz: ci siamo tutti?

Ruggero: si, credo di si

Vera: possiamo iniziare

Paolo: ragazzi ho appena finito il poster, l'ho caricato nella filebox, gli date un'occhiata?

Vera: si l'ho visto, per me va benissimo :)

Paolo: please, qualcuno mi invita sulla lavagna?

DISCUSSIONS FILEBOX BOOKMARKS TOOLS

LAVAGNA:

Deniz Vera Paolo Ruggero

Navigation icons: envelope, waves, gear

Fig. 13 _ Esempio della scheda Tools dell'area di progetto riservata al team

Nel caso il corso sia un laboratorio nel quale vengono sviluppati dei progetti di gruppo, il docente ha la possibilità di aprire e rendere accessibile l'area di progetto, una sorta di pagina dedicata e accessibile solo al gruppo di progetto.

L'area è accessibile agli studenti del corso tramite l'icona della chiave presente nel titolo del corso, e possono poi rapidamente tornare alla bacheca generale del corso cliccando sull'icona della puntina posizionata sempre accanto al titolo.

Gli strumenti qui presenti sono gli stessi dell'area generale del corso: un forum di discussioni, un archivio file, e un archivio bookmarks, le prime due sono schede accessibili solamente ai membri del gruppo e alla docenza mentre i bookmarks sono mantenuti privati fino alla fine del corso, quando vengono resi pubblici ed aggiunti all'archivio globale. In caso di doppioni il sistema procede automaticamente alla fusione delle tag e delle descrizioni relative al bookmark.

La quarta scheda dell'area progetti è quella dei Tools, ovvero gli strumenti collaborativi live, dove avviene il brainstorming e l'interazione diretta tra i team di progetto.

La scheda contiene due macrostrumenti: una lavagna ed una chat.

La lavagna è una finestra condivisa dove i partecipanti possono disegnare e scrivere liberamente sia in modalità personale sia in modalità collaborativa, gli strumenti di disegno sono i classici: forme geometriche, frecce, tratto libero, testo, colori e diagramma ad albero (utile per la creazione di mappe mentali).

I disegni possono poi essere salvati, caricati e modificati.

Lo strumento chat è invece lo strumento di comunicazione immediata: anche dando per scontato un utilizzo ormai massivo di software come skype o google talk, ho ritenuto irrinunciabile inserire una chat live nella piattaforma, che segnali ai membri del gruppo la presenza online dei colleghi.

La chat si apre automaticamente all'apertura della scheda Tools e si posiziona sulla barra di profilo a sinistra. La finestra non è fissa e può essere spostata in alto o in basso per poter contemporaneamente accedere al calendario o ad altre informazioni presenti nella barra.

Tramite la chat è possibile invitare altri membri del gruppo sulla propria sessione di disegno, in modo da collaborare contemporaneamente.

La finestra della chat una volta aperta rimane visibile sul lato sinistro anche navigando in altre sezioni della piattaforma finché non venga chiusa manualmente.

Il calendario sempre presente nella barra è in questo caso personalizzabile con date e segnalazioni private, visibili solamente ai componenti del team di progetto.

2.7 La pubblicazione sul livello open

Compresa nella consegna finale del progetto di laboratorio c'è il Documento di Progetto, un file in formato pdf in grado di spiegare in modo efficace il progetto stesso, che contenga la sintesi delle tre fasi di ricerca, concept e sviluppo. Il file viene redatto dagli studenti sotto la supervisione dei docenti ed una volta terminato il laboratorio viene pubblicato, ad opera del docente, su una Pagina di Progetto che contenga anche lo slide show o il video della consegna finale e l'abstract scritto sempre dagli studenti.

Quindi una volta terminato il laboratorio i progetti qui sviluppati vengono caricati sul livello open come "progetti didattici", aperti a commenti e liberamente visualizzabili da tutti i visitatori della piattaforma.

Se ne conclude che i progetti didattici costituiscono una parte fondamentale del secondo livello ed assicurano una costante crescita del portfolio progetti della piattaforma: per dare un'idea considerando l'attuale struttura didattica della sola Facoltà del Design (laurea triennale più laurea magistrale) verrebbero aggiunti grossomodo 250/300 progetti a semestre, progetti che attualmente, a parte qualche rara eccezione, non ricevono nessun tipo di visibilità.

3 _ LIVELLO OPEN, SUPPORTO ALLA CREATIVITA'

3.1 La homepage

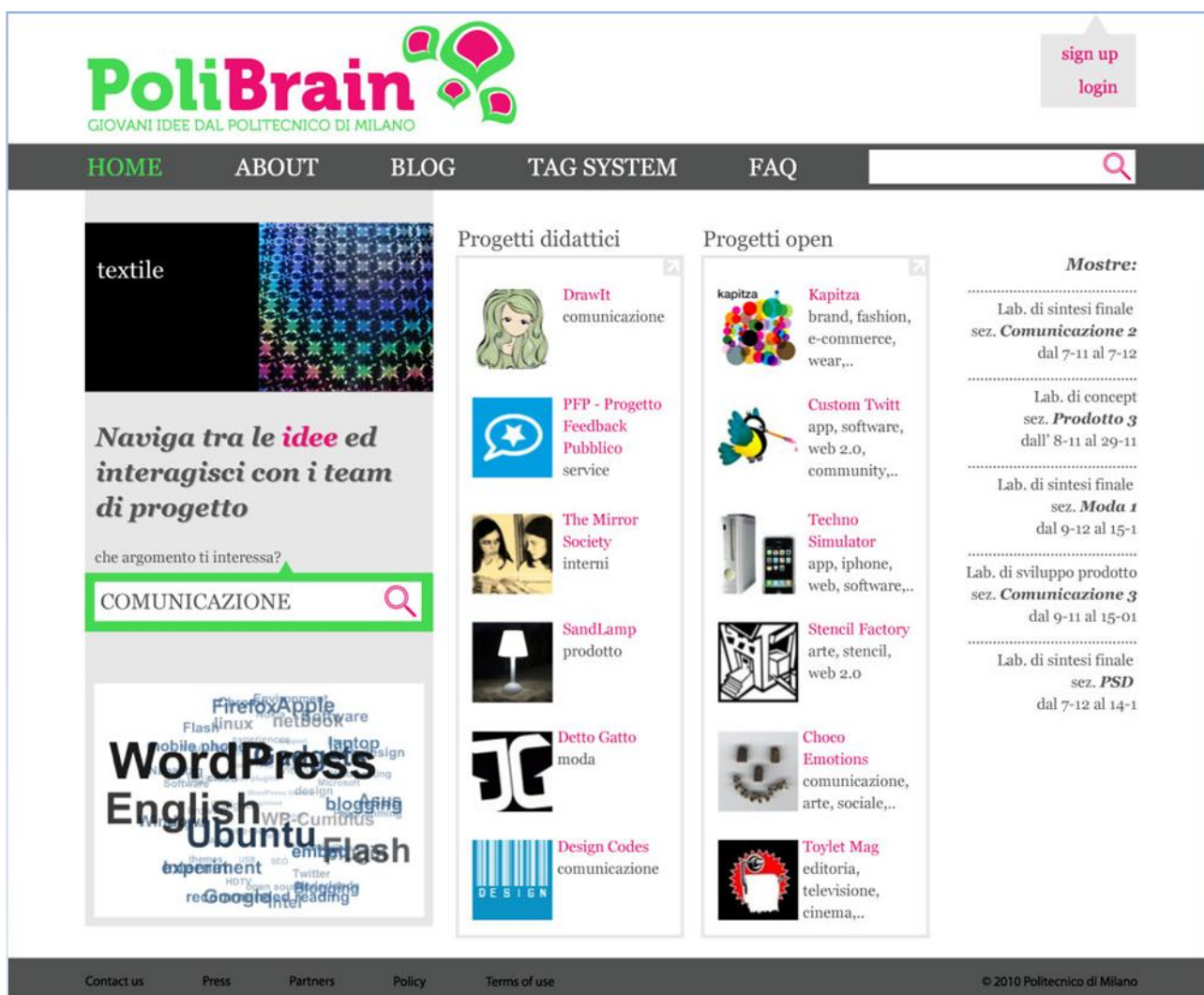


Fig. 14 _ Homepage della piattaforma

La homepage è la pagina principale che visualizzano anche i navigatori della rete che per la prima volta approdano alla piattaforma, ha la funzione di attrazione poiché desta la curiosità del visitatore ed allo stesso tempo di “hub” perché è il punto di partenza per arrivare alle altre sezioni del sistema.

Il menù principale contiene i link alla pagina About (che fornisce una spiegazione più dettagliata della funzione del sito), alla pagina delle FAQ, al sistema di ricerca tramite il Tag System ed al Blog della piattaforma.

All'estrema destra è presente la barra di ricerca rapida, dotata di una funzione di auto completamento e che scandaglia sia le tag word, sia i nomi dei membri, sia i titoli dei progetti. Si tratta di uno strumento di ricerca alternativo al Tag System, meno efficace per le ricerche avanzate ma che permette di ritrovare rapidamente una pagina già visitata in precedenza.

Nella parte alta della barra di profilo è presente un piccolo elemento multimediale: un video che gira in loop, che ogni 2 secondi mostra una delle Tag Word dell'archivio e l'immagine di un progetto presente sulla piattaforma che contiene quella particolare tag.

La velocità con cui cambiano continuamente le parole e le immagini, trasmette immediatamente allo spettatore la vastità e la varietà del portfolio progetti di PoliBrain.

Appena più in basso viene sintetizzato in una riga cosa il visitatore può fare sulla piattaforma: "Naviga tra le idee ed interagisci con i team di progetto".

Viene poi riproposta la barra di ricerca veloce che è forse lo strumento di ricerca più intuitivo e con cui i visitatori hanno più dimestichezza ed infine una tag-cloud con le tag usate più frequentemente sulla piattaforma.

Nella parte centrale della homepage sono presenti le due colonne con i link alle Pagine di Progetto aggiornate più di recente mentre nella parte destra è presente una sorta di bacheca delle mostre didattiche che avvengono nell'ateneo, nell'anteprima sono comunicati i periodi di esposizione, cliccandoci sopra si accede alla pagina ufficiale della mostra con i dettagli sulla location e sugli espositori.

3.2 La Pagina di Progetto didattico

The screenshot shows the PoliBrain website interface. At the top left is the logo "PoliBrain" with the tagline "GIOVANI IDEE DAL POLITECNICO DI MILANO". On the top right, the user "RUGGERO MOTTA" is logged in, with a "logout" link. A navigation bar contains "HOME", "ABOUT", "BLOG", "TAG SYSTEM", and "FAQ", along with a search icon. The main content area is titled "INFO TALK" and features a project card for "Laboratorio di sviluppo progetto" with 7 followers. The card includes a video player with a "PLAY THE VIDEO" button and a grid of images. To the left of the video player are two "TAG SYSTEM" sections: "ambito" (mobility, sustainability, traffic, green, lifestyle, service, public) and "riferimenti" (bike me, velocib, critical mass, energie et equite). Below these are sections for "TEAM DI PROGETTO" (Ruggero Motta, Michele Panzeri, Vera Dissegna), "MENTORI" (Venanzio Arquilla, Stefano Maffei), and "AZIENDE IN CONTATTO" (Esterni). To the right of the video player is the "IL PITCH" section, which contains a detailed description of the bike-sharing service. Below the pitch are "DOCUMENTI DI PROGETTO" and "ALTRI FILES" sections, each containing document thumbnails with titles like "DOC. DI PROG.", "SLIDE SHOW", and "MAPPA TRAFFICO". At the bottom of the main content area are "CONDIVIDI" social media icons for WID GET, a green circular icon, Facebook, and Twitter. The footer contains links for "Contact us", "Press", "Partners", "Policy", and "Terms of use", along with the copyright notice "© 2010 Politecnico di Milano".

Fig. 15 _ Esempio di Pagina di Progetto didattico

INFO TALK  



7 followers




Servizio di bikesharing per i residenti del quartiere Bovisa e gli studenti del Politecnico di Milano

Laboratorio di sviluppo progetto



TAG SYSTEM - ambito
mobility sustainability traffic green
lifestyle service public

TAG SYSTEM - riferimenti
bike me velocib critical mass
energie et equite

TEAM DI PROGETTO:

 Ruggero Motta	 Michele Panzeri	 Vera Dissegna
--	--	--

MENTORI:





 Venanzio Arquilla	 Stefano Maffei
--	---

AZIENDE IN CONTATTO:

Esterni



PROGETTO  **COMMENTI**

-  (oggi 11:06) **QUANDO SI FA?**
L'idea del servizio è interessantissima, io ne sarei sicuramente un fedele utente: arrivare al campus con i mezzi pubblici è sempre un'odissea... c'è qualche speranza che il progetto si realizzi? 
-  (10/9 14:33) **CI STIAMO LAVORANDO**
Ciao Davide, proprio in questi giorni stiamo lavorando per aprire una pagina di progetto Open e sviluppare il progetto nella realtà, se sei interessato ad entrare nel team di progetto... una testa in più fa sempre comodo ;) 

 **AGGIUNGI UN COMMENTO**

titolo:

testo:

go>>



Fig. 16 _ Esempio di scheda commenti della Pagina di Progetto didattico

La Pagina di Progetto didattico è la pagina, visualizzabile da tutti gli iscritti alla piattaforma, che comunica il progetto sviluppato nel laboratorio.

Come negli altri casi, anche qui è presente sulla sinistra la barra verticale con le informazioni principali: il titolo, un'immagine di riferimento, una brevissima descrizione ed il nome del laboratorio in cui è stato sviluppato.

Più in basso troviamo il Tag System che si divide in Ambito, ovvero le tag relative al settore ed alle tematiche toccate dal progetto (categoria di tag chiuse) e Riferimenti, ovvero progetti da cui si è preso ispirazione o tematiche trasversali al progetto (categoria di tag aperta).

Di seguito è visualizzato il team di progetto con tutti i membri (studenti e docenti) e le aziende iscritte alla piattaforma che sono entrate in contatto con i progettisti e che quindi hanno dimostrato interesse per l'idea.

Nella parte destra dell'interfaccia sono disposti i contenuti progettuali: il video o lo slide show realizzati per la consegna finale, l'abstract ed il Documento di Progetto scaricabile.

In fondo alla pagina ci sono i classici strumenti di condivisione della pagina: il codice per il widget da incorporare nei blog, il tasto "i like" di face book, quello per retwittare,...

In alto vicino al titolo del progetto sono presenti due icone, la prima per contattare il team di progetto con un messaggio privato e la seconda per diventare follower del progetto, ovvero per ricevere le notifiche degli updates.

La scheda commenti è il luogo dove i visitatori possono commentare e discutere il progetto, relazionandosi anche con il team che l'ha sviluppato, in pratica dove la community esprime i feedback.

3.3 La pagina di progetto Open

The screenshot shows the PoliBrain website interface. At the top left is the logo 'PoliBrain' with the tagline 'GIOVANI IDEE DAL POLITECNICO DI MILANO'. The top right shows the user 'RUGGERO MOTTA' with a 'logout' link. A navigation bar contains 'HOME', 'ABOUT', 'BLOG', 'TAG SYSTEM', and 'FAQ', along with a search icon. Below the navigation is a pink 'INFO TALK' header with a key icon, an envelope icon, and a plus icon. To the right of the header are icons for 'PROGETTO', 'NEWS', 'CONTRIBUTI', and 'SUPPORTA'. The main content area features a video player with a 'PLAY THE VIDEO' button and a colorful bar chart above it. The video player shows a semi-circular chart with segments in blue, purple, and pink, and names like 'la Russa' and 'Gino' are visible. To the left of the video player is a sidebar with a circular logo for 'INFOTALK' and '16 followers'. Below this is a description of the project: 'Mappatura del grado di inciviltà nei talk show tramite la rappresentazione infografica delle interruzioni dei turni di parola.' and a link to 'www.infotalk.tumblr.com'. There are also social media icons for YouTube, Facebook, and Twitter. Below the sidebar are sections for 'TAG SYSTEM - ambito' (infografica, televisione, comunicazione, attivismo, politica, sociale) and 'TAG SYSTEM - riferimenti' (density design, death map, doshdosh, good transparency). The 'TEAM DI PROGETTO:' section lists 'Ruggero Motta', 'Luca Panzeri', and 'Valeria Limonta' with their photos. The 'MENTORI:' section lists 'Venanzio Arquilla' and 'Stefano Maffei' with their photos. The 'AZIENDE IN CONTATTO:' section lists 'Esterni' with its logo. Below the video player is the 'IL PITCH:' section with a placeholder text. The 'DOCUMENTI DI PROGETTO:' section lists 'DOC. DI PROG.' files from February 16, 2010, and June 11, 2010. The 'ALTRI FILES:' section lists a 'SLIDE SHOW ANALISI' file from February 16, 2010. The 'CONDIVIDI' section has icons for 'WIDGET', 'StumbleUpon', Facebook, and Twitter. At the bottom, there is a footer with links for 'Contact us', 'Press', 'Partners', 'Policy', and 'Terms of use', and a copyright notice '© 2010 Politecnico di Milano'.

Fig. 17 _ Esempio di Pagina di Progetto open

INFO TALK   



+16 followers

Mappatura del grado di inciviltà nei talk show tramite la rappresentazione infografica delle interruzioni dei turni di parola.

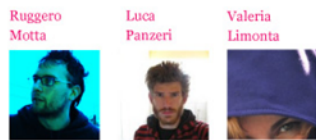
www.infotalk.tumblr.com



TAG SYSTEM - ambito
infografica televisione comunicazione
attivismo politica sociale

TAG SYSTEM - riferimenti
density design death map doshdosh
good transparency

TEAM DI PROGETTO:





MENTORI:




AZIENDE IN CONTATTO:





PROGETTO **NEWS** CONTRIBUTI SUPPORTA



 ha postato un **contributo** 

Vera

 Ringraziamo tutti quelli hanno postato dei contributi, ci sono stati molto utili ed abbiamo leggermente modificato il progetto seguendo alcune delle vostre indicazioni. Entro un paio di settimane contiamo di pubblicare il nuovo documento di progetto che dovrebbe essere quello definitivo, poi inizieremo un'intensa fase di fundraising. Vi ricordiamo che settimana prossima saremo in fiera con il nostro stand, passate a trovarci ;)

 ha postato un **contributo** 



Deniz

 ha postato un **contributo** 

Michele



 ha modificato il **Tag System - riferimenti** 

Ruggero



 ha postato un **contributo** 

Michele

 InfoTalk questo mese ha avuto **18 Supporter** 

 ha postato un **contributo** 

Sara

 ha postato un **contributo** 

Sara

 ha postato un nuovo **documento di progetto** 

Ruggero

◀ 1 2 ▶



Fig. 18 _ Esempio di scheda News della Pagina di Progetto open

INFO TALK   



+16 followers

Mappatura del grado di inciviltà nei talk show tramite la rappresentazione infografica delle interruzioni dei turni di parola.

www.infotalk.tumblr.com



- TAG SYSTEM - ambito**
- infografica
 - televisione
 - comunicazione
 - attivismo
 - politica
 - sociale
- TAG SYSTEM - riferimenti**
- density design
 - death map
 - doshdosh
 - good transparency

TEAM DI PROGETTO:

Ruggero Motta	Luca Panzeri	Valeria Limonta
		

MENTORI:

Venanzio Arquilla	Stefano Maffei
	

AZIENDE IN CONTATTO:

Esterni



PROGETTO NEWS **CONTRIBUTI** SUPPORTA

posted by **Michele Panzeri** 5 ★



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Duis id libero eros, nec pulvinar arcu. Maecenas aliquet urna augue. Proin feugiat, lorem quis consequat placerat...

posted by **Vera Dissegna** 4 ★



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Duis id libero eros, nec pulvinar arcu. Maecenas aliquet urna augue.

posted by **Luke Wave** 7 ★



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Duis id libero eros, nec pulvinar arcu. Maecenas aliquet urna augue. Proin feugiat, lorem quis.

mostra tutti ◀ 1 2 3 4 ▶

POSTA UN CONTRIBUTO:

LINK IMMAGINE	DESCRIZIONE
<input type="text"/>	<div style="border: 1px solid #ccc; height: 100px;"></div>
CARICA IMMAGINE DAL DISCO	
<input type="text"/>	
go >>	

Fig. 19 _ Esempio di scheda Contributi della Pagina di Progetto open

INFO TALK   



+ 16 followers

Mappatura del grado di inciviltà nei talk show tramite la rappresentazione infografica delle interruzioni dei turni di parola.
www.infotalk.tumblr.com



TAG SYSTEM - ambito
infografica televisione comunicazione
attivismo politica sociale

TAG SYSTEM - riferimenti
density design death map doshdosh
good transparency

TEAM DI PROGETTO:

Ruggero Motta	Luca Panzeri	Valeria Limonta
		

MENTORI:

Venanzio Arquilla	Stefano Maffei
	

AZIENDE IN CONTATTO:

Esterni



 PROGETTO  NEWS  CONTRIBUTI  **SUPPORTA**

NUMERO DI SUPPORTERS TOTALI: 43 

- | | | | |
|---|---|--|---|
|  Valeria Cereda |  Francesco Brambilla |  Mario Grento |  George Kelt |
|  Giovanni Marconi |  Davide Marineschi |  Agnese Bosisio |  Annalisa Redaelli |
|  Marco Romani |  Alice Bonfanti |  Andrea Stach |  Gaia Falda |
|  Emmanuel Santez |  Giovanna Martini |  Giuseppe Sellitto |  Irene Ferrario |
|  Matteo Astori |  Nicola Rembi |  Lucio Colombo |  Alberto Doni |
|  Daria Longo |  Silvia Colombo |  Michela Poli |  Daniele Perego |
|  Silvio Demarchi |  Ugo Torre |  Gabriele Passoni |  Flavia Cagliani |
|  Enrico Marzi |  Dante Foscarini |  Gemma López |  Lara Miglierini |
|  Gemma Marini |  Riccardo Fogli |  Loredana Godina |  Claudia Pelizzoli |

◀ 1 2 ▶



Fig. 20 _ Esempio di scheda Supporto della Pagina di Progetto open

La scheda di progetto open è la pagina visualizzabile da tutta la community relativa ad un progetto non didattico ed in fase di sviluppo da parte di alcuni iscritti alla piattaforma.

Il progetto in questione può essere lanciato solamente da studenti e docenti del Politecnico di Milano ma vi possono aderire sia studenti di altri atenei sia continuare a collaborare studenti che vi avevano aderito prima di terminare degli studi.

La pagina principale è in tutto e per tutto identica alla Pagina di Progetto didattico già analizzata, quello che cambia sono le schede disponibili nella parte destra dell'interfaccia.

La scheda News è dove vengono visualizzate tutte le più recenti attività che sono state svolte sul progetto, dal caricamento di un nuovo Documento di Progetto, alla modifica dell'abstract, alla pubblicazione di un contributo progettuale,.. Quando un utente diventa follower del progetto sono proprio queste attività che gli vengono notificate nel menù personale.

La scheda Contributi è lo strumento con il quale l'intera community (ad eccezione delle aziende, la cui interazione con i team deve essere mediata dal Politecnico stesso) può contribuire allo sviluppo del progetto in modo open, è il luogo dove qualunque membro può postare pubblicamente un commento, una critica o un'ispirazione progettuale.

I contributi, che sono costituiti da un'immagine ed un testo scritto (l'immagine è importante perché permette una comunicazione più intuitiva) sono anch'essi sottoposti al giudizio della community che li può votare cliccando sull'icona della stella cerchiata.

I contributi progettuali sono importantissimi perché di fatto costringono il team di progetto a confrontarsi con altri progettisti ed a considerare differenti punti di vista, si tratta insomma della componente che rende effettivamente più open il processo di sviluppo dell'idea. Oltre a ciò sono un ottimo punto di contatto tra gli studenti, possono essere l'occasione per iniziare una nuova collaborazione.

L'ultima scheda è quella intitolata "Supporta" e sebbene sia visualizzabile da tutta la community è propriamente utilizzabile solo dagli studenti dell'ateneo.

Gli iscritti al Politecnico hanno infatti la possibilità, ogni anno accademico, di assegnare il proprio voto ad un progetto di loro particolare gradimento cliccando sul tasto verde della Pagina di Progetto, eseguendo la votazione compariranno nella lista dei Supporter proprio in questa scheda.

In seguito l'università stanzerà i finanziamenti tenendo in considerazione anche i voti espressi dalla comunità degli studenti, in questo modo i team di progetto sono incentivati a farsi conoscere all'interno dell'ateneo ed a coinvolgere altri studenti nel progetto.

Il sistema di finanziamento ai progetti è trattato nel paragrafo in fondo a questo capitolo.

3.4 Profilo Studente, Ex studente e Docente

The screenshot shows the PoliBrain website interface. At the top left is the logo "PoliBrain GIOVANI IDEE DAL POLITECNICO DI MILANO". At the top right, the user's name "JAY ADAMS" and a "logout" link are displayed. A navigation bar contains links for "HOME", "ABOUT", "BLOG", "TAG SYSTEM", and "FAQ", along with a search bar. The profile section for "JAY ADAMS" includes a header with an envelope icon, a bio "Studiante Università Bicocca Economia", and a profile picture. Below the bio are three statistics: a flask icon with the number 6, a star icon with 2, and a gear icon with 4. The "TAG SYSTEM" section lists "cultural skills" (with sub-tags "analisi del mercato" and "pubbliche relazioni"), "technical skills", and "interests" (with sub-tags "stencil art", "skateboard", "start up", "travelling", and "technology"). A "Progetti open" section features a "YOUR BOARD" project with an anatomical illustration and the description: "disegno e realizzazione di tavole da skate con forme uniche e personalizzazione grafica tramite adesivi in vinile." On the right, a "Following:" section lists "Toylet Mag" and "Info Talk". A vertical sidebar on the right contains icons for email, RSS, and settings. At the bottom left, a "Skate Australia on Vimeo" widget is shown with a "Get Widget" button. The footer contains links for "Contact us", "Press", "Partners", "Policy", and "Terms of use", and a copyright notice "© 2010 Politecnico di Milano".

Fig. 21 _ Esempio di Pagina di Profilo ex studente

I profili studenti e docenti sono già stati presentati nella sezione riguardante il livello didattico, i profili degli ex-studenti del Politecnico che si sono successivamente laureati rimangono sostanzialmente invariati nella forma, vengono semplicemente limitati impedendogli di aprire nuovi progetti sulla piattaforma.

Infine i profili degli utenti base e degli studenti esterni all'ateneo sono strutturati sullo stesso schema degli studenti del Politecnico, vengono semplicemente omesse le informazioni relative ai progetti didattici svolti e l'iscrizione alla piattaforma avviene tramite il sito stesso.

I guest, sono invece coloro che non si sono iscritti alla piattaforma e che quindi non hanno un profilo, tuttavia pur non potendo interagire con i progetti, possono visualizzarli e navigare tra i profili degli utenti.

3.5 L'area di progetto del team open

L'area di progetto disponibile per i team che lavorano su progetti open è in tutto e per tutto uguale a quella utilizzata dai gruppi di progetto didattici già analizzata, la differenza è semplicemente che in questo caso i team comprenderanno anche utenti provenienti da differenti facoltà e differenti università.

3.6 Profilo Azienda

PoliBrain

RUGGERO MOTTA
logout

HOME ABOUT BLOG TAG SYSTEM FAQ

SAMPERIO EDITORE

Casa editrice specializzata in narrativa per ragazzi e riviste d'arredo.
www.samperio.it

Sede:
viale Cavour 36
10135 Torino

TAG SYSTEM - settori commerciali
editoria web e-commerce cultura arredo

TAG SYSTEM - interests
innovazione tecnologica lifestyle fashion

Progetti didattici

E-BRARY

piattaforma web per lo scambio e la vendita di e-book e documenti in formato pdf.

Progetti open

TOYLET MAG

Pubblicazione mensile, online e cartacea, in modalità open e 2.0, di un magazine dedicato alla musica, al cinema alle serie tv ed ai trend urbani.

Following:

- PFP Progetto Feedback Pubblico
- SandLamp
- Kapitza
- The Mirror Society

Fig. 22 _ Esempio di Pagina di Profilo azienda

Il profilo delle aziende ricalca nella forma quello dei docenti e degli studenti, la differenza sostanziale sta nel fatto che i progetti presenti nella parte centrale dell'interfaccia non sono progetti sviluppati dall'azienda stessa (le aziende non sviluppano progetti su questa piattaforma) ma sono i progetti presenti su PoliBrain per cui l'azienda ha mostrato interesse e per cui è entrata in contatto con il relativo team di progetto. Come già detto in precedenza i contatti tra aziende e studenti sono regolati e mediati dal Politecnico stesso, in particolare dai gestori della piattaforma che altro non sono che personale dell'ateneo specializzato in questo tipo di attività. Questo garantisce agli studenti un buon grado di tutela nella definizione delle partnership e permette al Politecnico di non perdere il controllo sui progetti ospitati dalla piattaforma, oltre che garantire alle aziende interessate un tipo d'interazione professionale.

3.7 Il Tag System

il Tag System è il sistema delle Tag Words con le quali gli utenti possono caratterizzare il proprio profilo o le pagine del proprio progetto. Si tratta di tag in lingua inglese, inserite seguendo le linee guida dettate dai gestori della piattaforma in modo da evitare doppi e sovrapposizioni tra plurale e singolare.

Cliccando sulle tag dei profili e delle pagine comparirà una breve descrizione con alcuni collegamenti ipertestuali che portano a immagini, video o siti web che specificano e supportano la descrizione stessa.

Il Tag System presenta diverse categorie di tag, alcune "chiuse", ovvero selezionabili da una lista redatta dai gestori ed altre "aperte" ovvero generabili e definibili dall'utente tramite un breve testo scritto ed alcuni link a immagini, video, grafici o blog: una sorta di definizione multimediale.

Nel caso del profilo studenti esistono tre differenti categorie di tag, le prime due sono generate dai gestori della piattaforma e quindi selezionabili da una lista chiusa, la terza categoria è invece totalmente libera, in questo caso le tag vengono generate dagli studenti e successivamente solo approvate dai gestori.

Il primo si riferisce alle "cultural skills", cioè quelle competenze che l'alunno ha maturato soprattutto nel proprio percorso formativo universitario, sono competenze ad alto valore

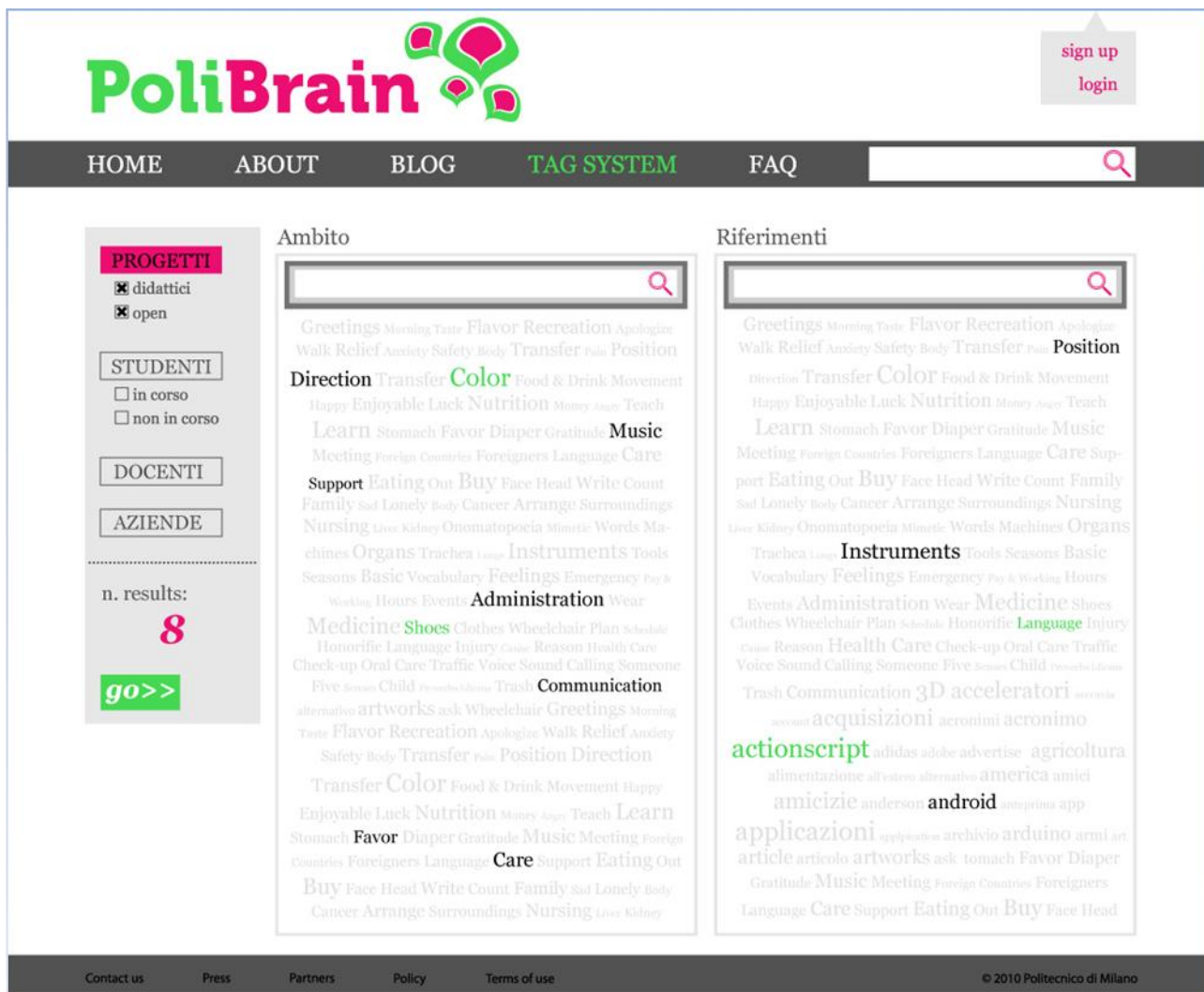


Fig. 23 _ Esempio di ricerca progetti tramite il Tag System

aggiunto che implicano capacità sia di analisi sia di sintesi, spesso sono basate sulla rielaborazione di informazioni e sono tipiche della società della conoscenza.

La stesura di queste tag è anche un'occasione per capire effettivamente quali siano le competenze che il corso di laurea fornisce agli studenti, rendendo più trasparente l'offerta dell'ateneo ed aiutando gli studenti ad orientarsi nelle proprie scelte.

La seconda categoria è riferita alle competenze tecniche e quindi sostanzialmente alla conoscenza di differenti software, esprimibile nei gradi di bassa, media e alta.

L'ultima categoria è riferita agli interessi generali ed alle competenze trasversali dello studente. Come detto è completamente personalizzabile dallo studente, che può creare nuove tag, fornendo la relativa definizione, e nel caso utilizzare le tag già create da altri utenti. Questo schema è stato poi mantenuto in tutti i profili e le pagine di progetto: la prima categoria di Tag Word è chiusa, ovvero selezionabile da una lista, mentre la seconda categoria è libera.

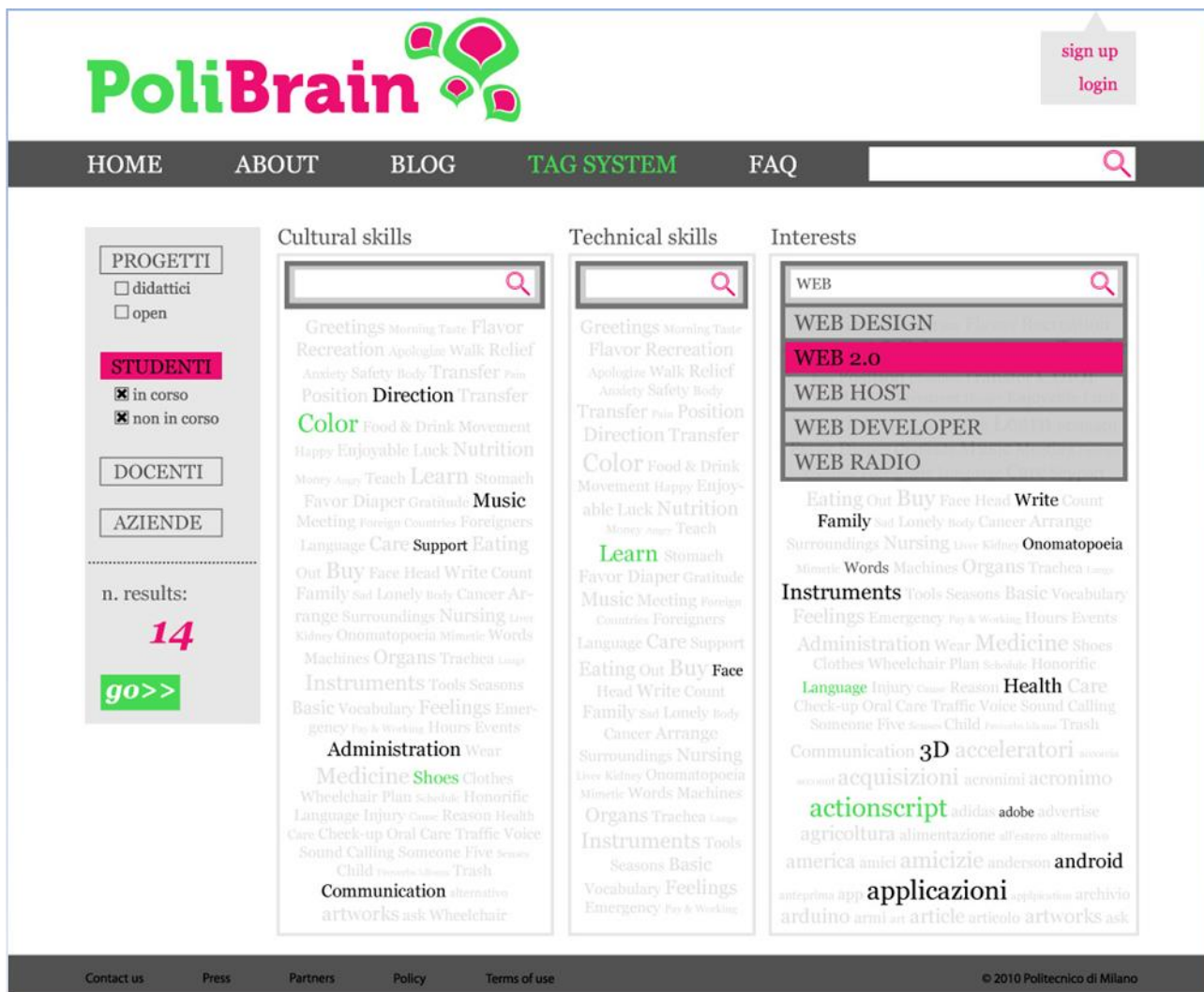


Fig. 24 _ Esempio di ricerca studenti tramite il Tag System

La ricerca tramite il Tag System è più specifica e permette di ottenere risultati mirati, cosa importante considerata la mole di progetti presenti sulla piattaforma.

La ricerca avviene innanzitutto selezionando la categoria tra progetti, studenti, docenti o aziende.

Una volta effettuata la selezione compaiono le colonne contenenti le Tag Words e le barre di ricerca dotate della funzione di auto completamento, ciascuna barra effettua la ricerca all'interno di una specifica categoria di tag.

In questo modo è possibile selezionare rapidamente le tag desiderate, creare la combinazione voluta e sapere il numero di risultati previsti.

Se il numero di risultati è sufficiente si può procedere con la loro visualizzazione, altrimenti si può specificare altre tag word e scremare ulteriormente la ricerca.



PROGETTI

- didattici
- open

STUDENTI

- in corso
- non in corso

DOCENTI

AZIENDE

n. results:

8

go>>

Specializzazioni

Greetings Morning Taste Flavor Recreation Apologize
Walk Relief Anxiety Safety Body Transfer **Position**
Direction Transfer **Color** Food & Drink Movement
Happy Enjoyable Luck Nutrition Money **Ask** Teach
Learn Stomach Favor Diaper Gratitude **Music**
Meeting Foreign Countries Foreigners Language Care
Support Eating Out Buy Face Head Write Count Family
Sad Lonely Body Cancer Arrange Surroundings Nursing
Liver Kidney Onomatopoeia Mimetic Words Machines
Organs Trachea **Language** Instruments Tools
Seasons Basic Vocabulary Feelings Emergency Pay &
Working Hours Events **Administration** Wear
Medicine **Shoes** Clothes Wheelchair Plan Schedule
Honorific Language Injury **Case** Reason Health Care
Check-up Oral Care Traffic Voice Sound Calling Someone
Five Seasons Child Friends **Editing** Trash **Communication**
alternative artworks ask Wheelchair Greetings Morning
Taste Flavor Recreation Apologize Walk Relief Anxiety
Safety Body Transfer **Position** Direction
Transfer **Color** Food & Drink Movement Happy
Enjoyable Luck Nutrition Money **Ask** Teach Learn
Stomach Favor Diaper Gratitude **Music** Meeting Foreign
Countries Foreigners Language **Care** Support Eating Out
Buy Face Head Write Count Family **Sad** Lonely Body
Cancer Arrange Surroundings Nursing **Liver** Kidney

Interests

Greetings Morning Taste Flavor Recreation Apologize
Walk Relief Anxiety Safety Body Transfer **Position**
Direction Transfer **Color** Food & Drink Movement
Happy Enjoyable Luck Nutrition Money **Ask** Teach
Learn Stomach Favor Diaper Gratitude **Music**
Meeting Foreign Countries Foreigners Language Care Sup-
port Eating Out Buy Face Head Write Count Family
Sad Lonely Body Cancer Arrange Surroundings Nursing
Liver Kidney Onomatopoeia Mimetic Words Machines Organs
Trachea **Language** Instruments Tools Seasons Basic
Vocabulary Feelings Emergency Pay & Working Hours
Events Administration Wear **Medicine** Shoes
Clothes Wheelchair Plan Schedule Honorific **Language** Injury
Case Reason Health Care Check-up Oral Care Traffic
Voice Sound Calling Someone Five Seasons Child **Friends** **Editing**
Trash Communication 3D acceleratori **artworks**
acquisizioni acronimi acronimo
actionscript adidas adobe advertise agricoltura
alimentazione all'estero alternativo america amici
amicizie anderson **android** **antiprima** app
applicazioni **application** archivio arduino armi art
article articolo artworks ask stomach Favor Diaper
Gratitude **Music** Meeting Foreign Countries Foreigners
Language Care Support Eating Out Buy Face Head

Fig. 25 _ Esempio di docenti studenti tramite il Tag System



PROGETTI

- didattici
- open

STUDENTI

- in corso
- non in corso

DOCENTI

AZIENDE

n. results:

28

go>>

Settore commerciale

Greetings Morning Taste Flavor Recreation Apologize
Walk Relief Anxiety Safety Body Transfer Pain Position

Direction Transfer **Color** Food & Drink Movement
Happy Enjoyable Luck Nutrition Money Ages Teach
Learn Stomach Favor Diaper Gratitude Music
Meeting Foreign Countries Foreigners Language **Care**

Support Eating Out Buy Face Head Write Count
Family Sad Lonely Body Cancer Arrange Surroundings
Nursing Liver Kidney Onomatopoeia Mimetic Words Ma-
chines Organs Trachea Languages Instruments Tools
Seasons Basic Vocabulary Feelings Emergency Pay &
Working Hours Events **Administration** Wear

Medicine Shoes Clothes Wheelchair Plan Schedule
Honorific Language Injury Cause Reason Health Care
Check-up Oral Care Traffic Voice Sound Calling Someone
Five Senses Child Pets and Animals Trash **Communication**
alternatives artworks ask Wheelchair Greetings Morning
Taste Flavor Recreation Apologize Walk Relief Anxiety
Safety Body Transfer Pain Position **Direction**

Transfer **Color** Food & Drink Movement Happy
Enjoyable Luck **Nutrition** Money Ages Teach **Learn**
Stomach **Favor** Diaper Gratitude Music Meeting Foreign
Countries Foreigners Language **Care** Support Eating Out
Buy Face Head Write Count Family Sad Lonely Body
Cancer Arrange Surroundings Nursing Liver Kidney

Interests

Greetings Morning Taste Flavor Recreation Apologize
Walk Relief Anxiety Safety Body Transfer Pain Position

Direction Transfer **Color** Food & Drink Movement
Happy Enjoyable Luck Nutrition Money Ages Teach
Learn Stomach Favor Diaper Gratitude Music
Meeting Foreign Countries Foreigners Language Care Sup-
port Eating Out Buy Face Head Write Count **Family**
Sad Lonely Body Cancer Arrange Surroundings Nursing
Liver Kidney Onomatopoeia Mimetic Words Machines Organs
Trachea Languages **Instruments** Tools Seasons Basic
Vocabulary Feelings Emergency Pay & Working Hours
Events Administration Wear **Medicine** Shoes
Clothes Wheelchair Plan Schedule Honorific Language Injury
Cause Reason Health Care Check-up Oral Care Traffic
Voice Sound Calling Someone Five Senses Child Pets and Animals
Trash Communication 3D acceleratori **artworks**
acquisizioni acronimi acronimo
actionscript adidas adobe advertise agricoltura
alimentazione alternative america amici
amicizie anderson **android** amprimi app
applicazioni application archivio arduino armi art
article articolo artworks ask stomach Favor Diaper
Gratitude Music Meeting Foreign Countries Foreigners
Language Care Support Eating Out Buy Face Head

Fig. 26 _ Esempio di ricerca azienda tramite il Tag System

3.8 Il Blog

PoliBrain

RUGGERO MOTTA
logout

HOME ABOUT **BLOG** TAG SYSTEM FAQ

Contenuti

► **HOW TO**
contributi di supporto agli studenti

► **NEWS**
contributi d'interesse per progettisti

► **AGGIORNAMENTI**
uno sguardo a ciò che avviene sulla piattaforma

CERCA NEL BLOG:

2 giorni fa
Il Documento di Progetto (DdP)

Il DdP è lo strumento ufficiale con il quale viene spiegato e comunicato un progetto, si tratta di un file in formato .pdf composto da un minimo di 3 ad un massimo di 9 pagine A4, è liberamente scaricabile dalla Pagina di Progetto e contiene tutti gli elementi e le caratteristiche che lo compongono. Il DdP costituisce anche una guida nella realizzazione del progetto stesso dato che scandisce le differenti fasi di ricerca, concept e sviluppo...

2 COMMENTI

4 giorni fa
La città dell'uomo, vivere all'italiana

10 Maggio - 7 Ottobre, alla Triennale Design Museum

Saper unire tecnologia avanzata e design, trovare una sintesi tra abilità e sapienza artigianale, integrare al meglio cultura del cibo e territorio, arte e scienza, storia e futuro: sono questi i punti di forza de "La città dell'Uomo, Vivere all'italiana", il concept ideato dalla Triennale di Milano con cui l'Italia si racconterà al mondo in occasione dell'Expo di Shanghai.

L'itinerario della mostra segue una precisa trama narrativa basata sul macrotema dell'Expo "Better City, Better Life", ricordando lo scenario di un film...

1 COMMENTO

5 giorni fa
Situazione Supporters Febbraio-Luglio 2010


In questo semestre sulla piattaforma hanno votato un totale di 1.107 Supporters, che equivalgono al 3,1 % della popolazione universitaria, buone notizie visto che rispetto al semestre passato abbiamo più che raddoppiato il livello di partecipazione degli studenti!
Vediamo ora i progetti che hanno incrementato maggiormente i propri Supporters...

2 COMMENTI

mostra precedenti

Contact us Press Partners Policy Terms of use © 2010 Politecnico di Milano

Fig. 27 _ Pagina principale del Blog

Contenuti 

- ▼ **HOW TO**
contributi di supporto agli studenti
 - **Consigli per il fundraising**

 - **Cos'è un "pitch"?**

 - **Il Documento di Progetto (DdP)**

 - **10 modi per promuovere il tuo ...**

 - **Perchè Open**

- [show all](#)

▶ **NEWS**
contributi d'interesse per progettisti

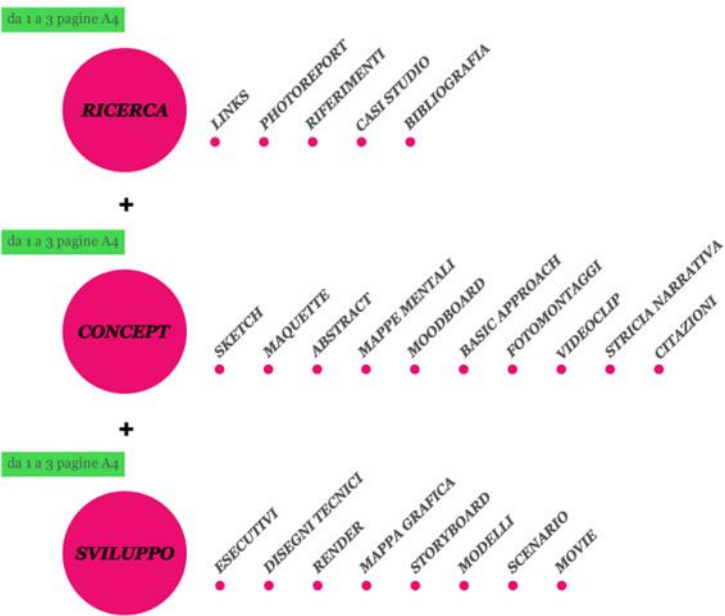
▶ **AGGIORNAMENTI**
uno sguardo a ciò che avviene sulla piattaforma

CERCA NEL BLOG:

Il Documento di Progetto (DdP)



Il DdP è lo strumento ufficiale con il quale viene spiegato e comunicato un progetto, si tratta di un file in formato .pdf composto da un minimo di 3 ad un massimo di 9 pagine A4, è liberamente scaricabile dalla Pagina di Progetto e contiene tutti gli elementi e le caratteristiche che lo compongono. Il DdP costituisce anche una guida nella realizzazione del progetto stesso dato che scandisce le differenti fasi di ricerca, concept e sviluppo.



POSTA UN COMMENTO:

go>>

Fig. 28 _ Esempio di post della sezione "How to" del Blog

The screenshot shows the PoliBrain website interface. At the top left is the logo 'PoliBrain' with a green brain icon. To the right are 'Signup' and 'Login' buttons. A navigation bar contains 'HOME', 'ABOUT', 'BLOG', 'TAG SYSTEM', and 'FAQ'. Below this is a search bar. The main content area is divided into a left sidebar and a main article column. The sidebar has a 'Contenuti' header with a RSS icon and lists news items: 'NEWS' (contributi d'interesse per progettisti), 'La città dell'uomo, vivere ...', 'Inizia 100% Design Festival, ...', 'Lavorare come freelancer', and 'Tim Brown a Milano'. Below the news is an 'AGGIORNAMENTI' section and a search bar for the blog. The main article column features the title 'La città dell'uomo, vivere all'italiana', a date '10 Maggio - 7 Ottobre, alla Triennale Design Museum', an image of people in a museum, and text describing the exhibition's theme of integrating technology and design with culture and territory. A 'show all' link is visible below the article text. At the bottom of the page is a footer with links for 'Contact us', 'Press', 'Partners', 'Policy', and 'Terms of use', along with the copyright notice '© 2010 Politecnico di Milano'.

Fig. 29 _ Esempio di post della sezione “News” del Blog

Il Blog è gestito dallo stesso personale di PoliBrain, qui vengono regolarmente pubblicati post d'interesse per i visitatori della piattaforma, in particolare i contenuti si dividono in 3 categorie, la prima accessibile solo a chi ha effettuato il Login, le ultime due accessibili a tutti.

La prima categoria è la “How to” ed è specifica sulle problematiche della piattaforma, qui vengono infatti postati consigli ed istruzioni su come utilizzare gli strumenti forniti dal sistema. L’insieme di questi post costituisce una sorta di manuale d’utilizzo della piattaforma che aiuta i team di progetti a sfruttarla al 100%.

Vengono anche pubblicati informazioni più generali relative all’ambito delle startup e della giovane imprenditoria.

La seconda categoria è intitolata “News” e come è facilmente intuibile si tratta di post relativi al mondo del design, dell’architettura e della progettazione in generale. In questo caso i gestori della piattaforma cercano di pubblicare materiale interessante anche per i visitatori “guest”: se i contenuti sono di alto livello si crea un passaparola ed anche il blog può diventare il punto d’accesso alla piattaforma.

L’ultima categoria è quella degli Aggiornamenti: qui vengono pubblicate notizie relative all’andamento della community e dei progetti.

In generale per poter pubblicare i commenti è necessario il Login.

3.9 Le FAQ

PoliBrain
GIOVANI IDEE DAL POLITECNICO DI MILANO

sign up
login

HOME ABOUT BLOG TAG SYSTEM **FAQ**

textile

chi può iscriversi alla piattaforma?
da dove arrivano i progetti presenti sulla piattaforma?
come sono gestiti i finanziamenti?
i progetti della piattaforma sono in qualche modo protetti?
come funziona il TAG system?

Naviga tra le **idee** ed interagisci con i team di progetto

che argomento ti interessa?

COMUNICAZIONE

FirefoxApple
Flashlinux NetBeckare
mobile phone design laptop
Software design Macoson
WordPress English Ubuntu Flash
experiment USB SEO Twitter
reGoogleled reading

PPF - Progetto Feedback Pubblico service

The Mirror Society interni

SandLamp prodotto

Detto Gatto moda

Design Codes comunicazione

Kapitza brand, fashion, e-commerce, wear,...

Custom Twitt app, software, web 2.0, community,...

Techno Simulator app, iphone, web, software,...

Stencil Factory arte, stencil, web 2.0

Choco Emotions comunicazione, arte, sociale,...

Toylet Mag editoria, televisione, cinema,...

Mostre:

Lab. di sintesi finale sez. **Comunicazione 2** dal 7-11 al 7-12

Lab. di concept sez. **Prodotto 3** dall' 8-11 al 29-11

Lab. di sintesi finale sez. **Moda 1** dal 9-12 al 15-1

Lab. di sviluppo prodotto sez. **Comunicazione 3** dal 9-11 al 15-01

Lab. di sintesi finale sez. **PSD** dal 7-12 al 14-1

Contact us Press Partners Policy Terms of use © 2010 Politecnico di Milano

Fig. 30 _ Esempio di accesso alle FAQ

4_ I FINANZIAMENTI

Il Politecnico ogni anno stanziava dei fondi di seed capital per supportare anche finanziariamente i progetti presenti sulla piattaforma, la distribuzione del capitale segue differenti parametri, come la valutazione di fattibilità da parte del personale PoliBrain, La presenza di mentori all'interno del Team, il grado di sviluppo del progetto, le manifestazioni di interesse da parte delle aziende e il numero di Supporter che hanno aderito al progetto.

Come già spiegato, far rientrare i Supporter nei criteri di assegnazione funge da incentivo per una presenza attiva e fisica all'interno dell'ateneo che può portare a un generale miglioramento della vita culturale e sociale del campus universitario.

I fondi provengono dagli sponsor e dagli stake holder della piattaforma, come possono essere le associazioni imprenditoriali, la camera di commercio, il comune di Milano e la Regione Lombardia, la rete di incubatori Imprenditoriali, il network di Venture Capitalist, le aziende che partecipano alla piattaforma,...

Considerando che la maggior parte dei progetti presenti sulla piattaforma sono in fase di Concept e di Seed Stage, uno funding totale nell'ordine dei 20.000 euro all'anno potrebbero essere sufficiente ad innescare un processo di crescita per i 10-20 progetti più promettenti e a generare col tempo un ecosistema di start-up che abbia in PoliBrain l'origine comune.

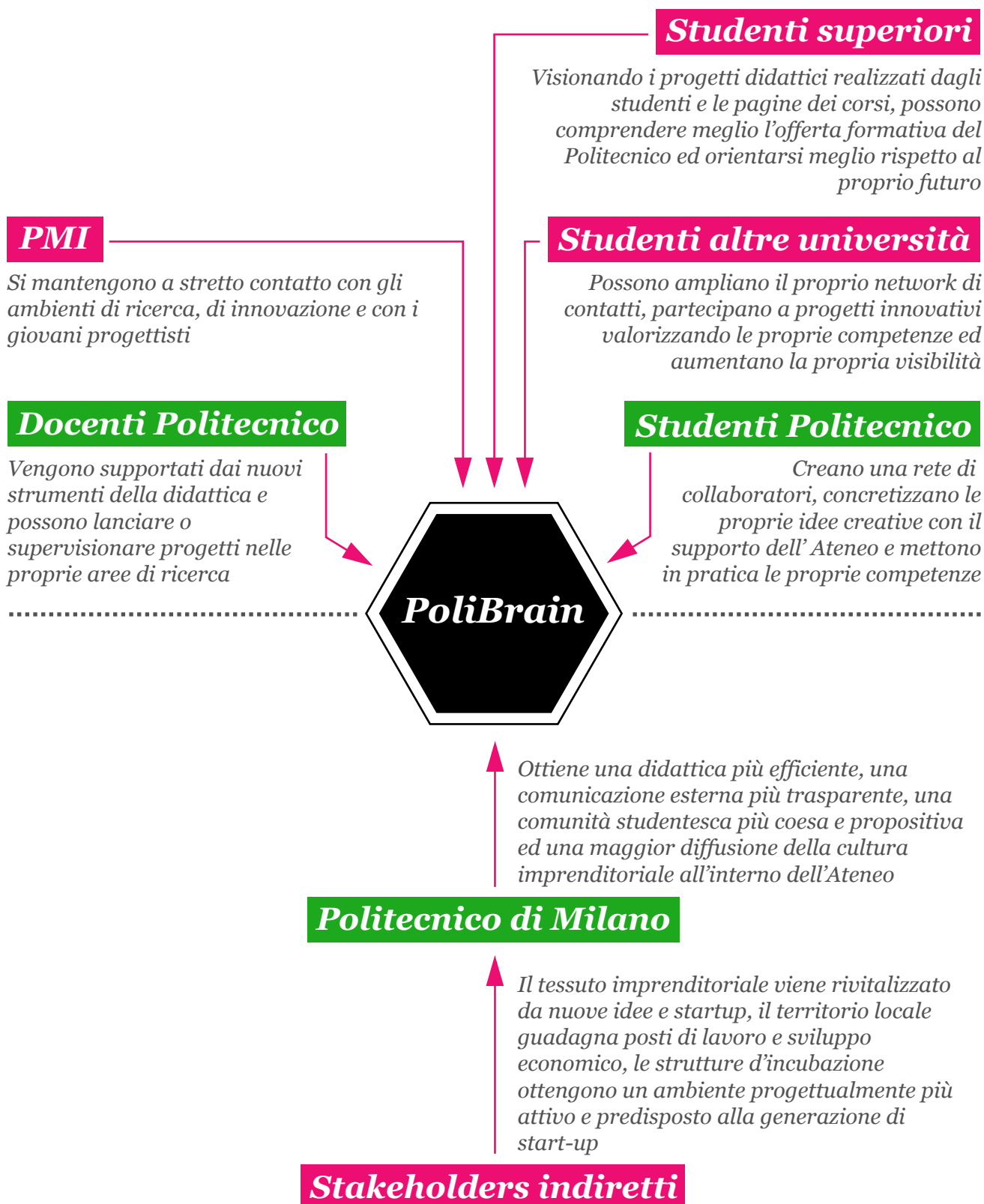
Per quanto riguarda invece il finanziamento della piattaforma stessa, per via del fatto che il servizio è integrato con la didattica e fornisce un vantaggio di efficienza e di visibilità all'università, è ipotizzabile che venga realizzata e mantenuta dall'ateneo stesso, con l'eventuale supporto degli altri stakeholders (si veda la mappa a fine capitolo).

E' stata poi individuata la struttura dell'acceleratore d'impresa come ipotetico organismo base da cui partire per lo sviluppo del progetto.

5 _ MAPPE

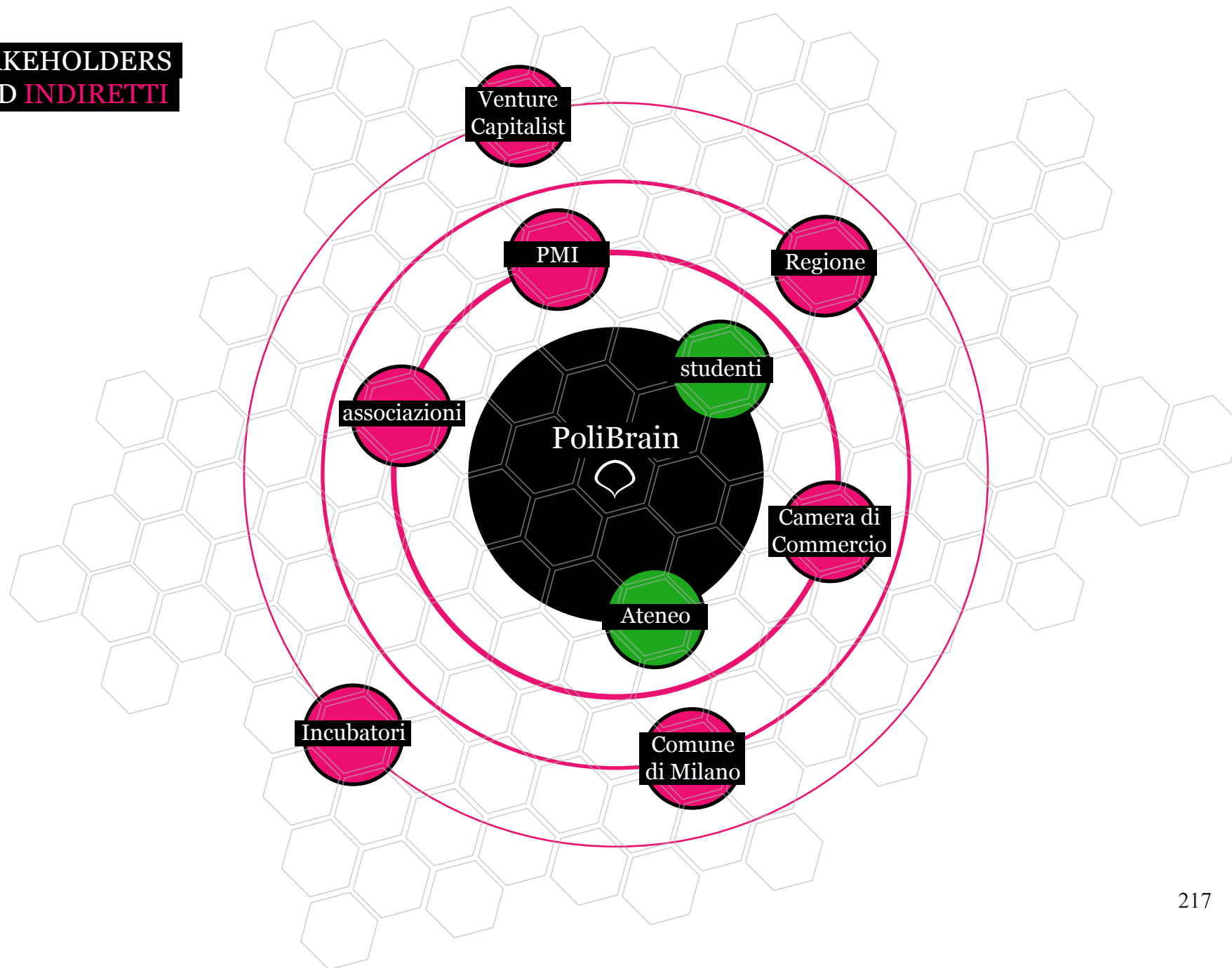
MAPPA GENERALE DEGLI INTERESSI

Chi interagisce



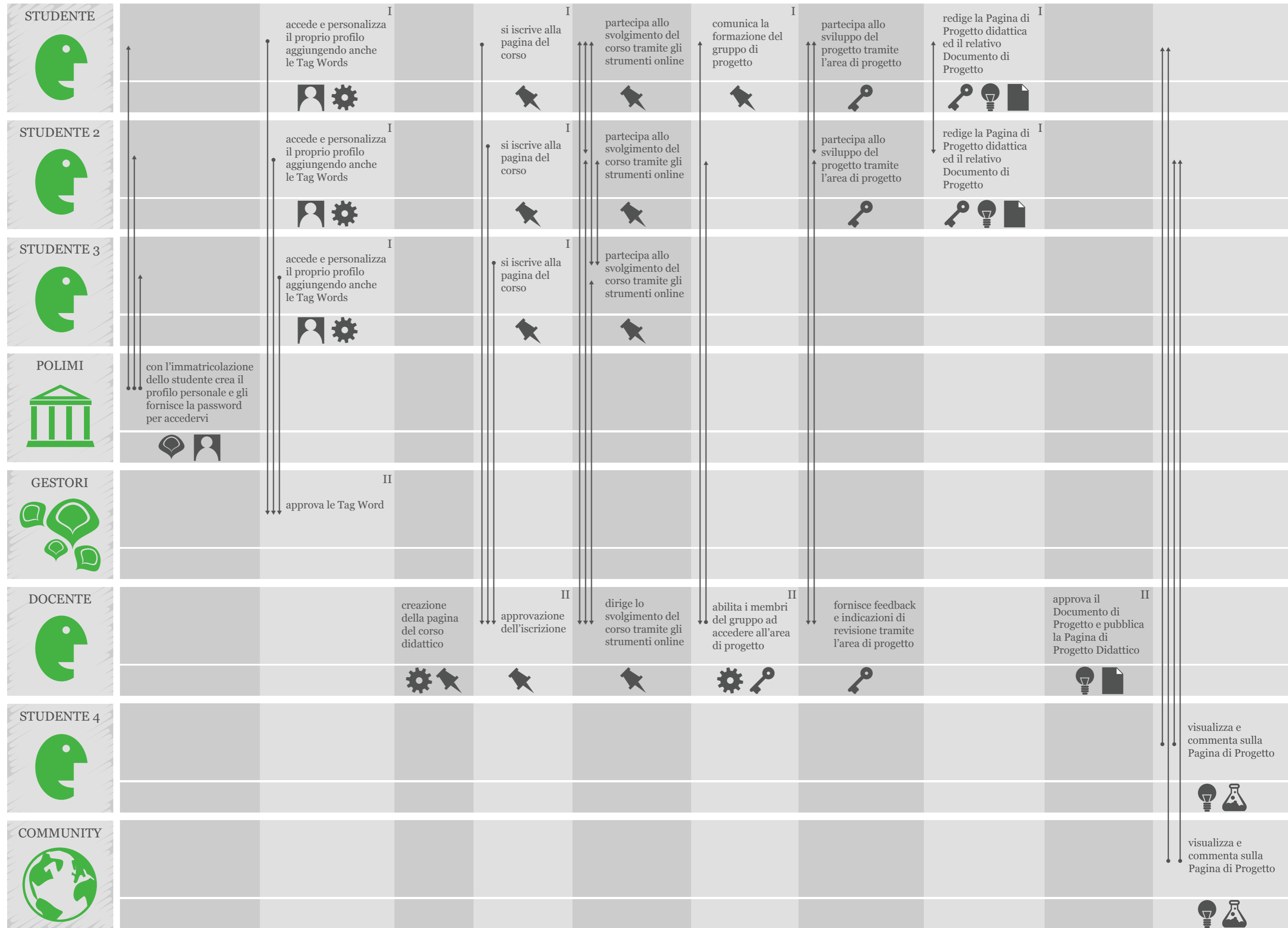
Chi finanzia

**MAPPA
DEGLI STAKEHOLDERS
DIRETTI ED INDIRETTI**



BLUE PRINT - LIVELLO DIDATTICO

— timeline —

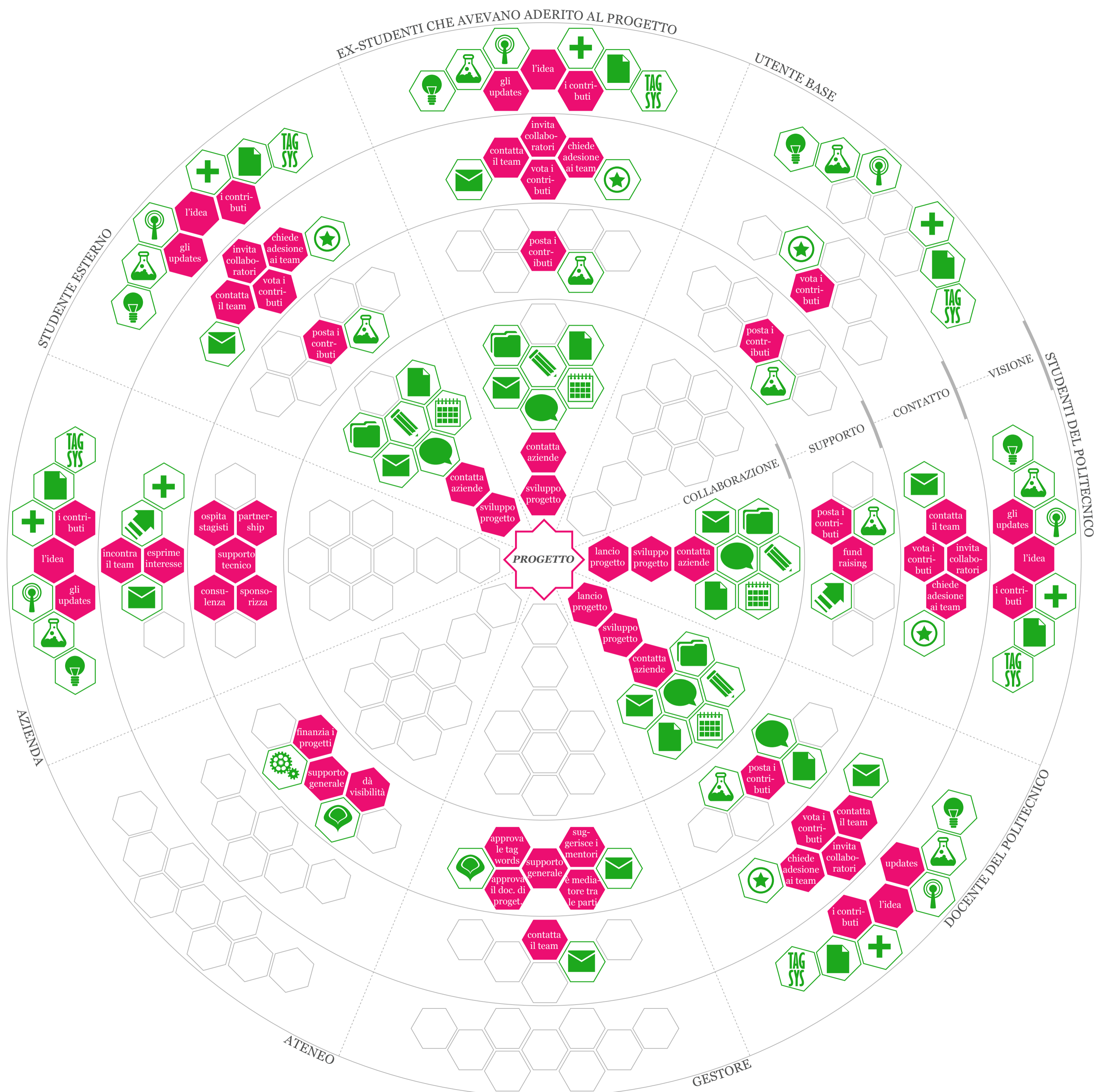


BLUE PRINT - LIVELLO OPEN

timeline



MAPPA
DELLE INTERAZIONI
E DEGLI STRUMENTI
RELATIVI AI PROGETTI
PRESENTI NEL LIVELLO OPEN



6_ CONCLUSIONI

Il progetto del servizio PoliBrain non è solo il frutto di questo ultimo anno di lavoro, le problematiche a cui il servizio cerca di dare una risposta innovativa sono infatti quelle che io stesso ho vissuto in prima persona come studente del Politecnico nei cinque anni di studi universitari, si potrebbe dire che in tutto questo tempo io abbia svolto una sorta di ricerca etnografica.

Ma se negli anni passati il basso livello di connettività dell'Ateneo, sia interno che esterno, poteva essere tollerato ed in alcuni casi sostituito o risolto dall'iniziativa personale degli studenti, oggi, nella società del networking e dell'informazione questo non è più possibile.

Se l'università Italiana non sarà in grado di riproporsi come centro di produzione culturale, come fucina della creatività e dell'innovazione, nel breve tempo verrà relegata ad una funzione formativa e scavalcata da altri sistemi di generazione di conoscenza, entità più tecnologiche, più flessibili e più efficienti, come quelle descritte nel capitolo dei casi studio.

Le tecnologie web hanno un enorme importanza in tutto questo, proprio per la loro capacità di connettere diversi attori e farli collaborare tra loro. Questi nuovi strumenti insieme ai processi open innovation e all'assunzione dell'interdisciplinarietà come elemento irrinunciabile costituiscono il mix progettuale che ha permesso ai nuovi modelli prima di affacciarsi ed in seguito di affermarsi nelle aree dell'imprenditorialità, della ricerca, dello sviluppo di soluzioni e dell'innovazione in generale.

Sebbene non si tratti di fattori completamente estranei all'Ateneo, è innegabile che in questi anni non siano stati mossi grandi passi in questa direzione.

Sviluppando questo progetto ho voluto così contaminare la realtà dell'ateneo con gli elementi tipici dell'open innovation che per loro natura permetterebbero di concretizzare al meglio la varietà di competenze presenti nella comunità degli studenti, mi sono quindi concentrato sul creare occasioni di contatto e collaborazione, intensificare lo scambio di informazioni, abbattere le barriere interne e fornire un supporto all'auto organizzazione.

La piattaforma web infatti, da una parte renderebbe la didattica più efficiente, mentre dall'altro permetterebbe di porre gli studenti al centro del sistema, mantenendo le loro energie progettuali all'interno dell'università, valorizzandole, supportandole, ponendo le basi per dei rapporti di collaborazione interni al politecnico che possano sia produrre sviluppo economico-sociale sia rafforzare il senso di appartenenza all'ateneo.

Bibliografia

Richard Florida

The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent, 2005

Richard Florida e Irene Tinagli

L'italia nell'era creativa, 2004

Edward L. Glaeser

Review of Richard Florida's *The rise of the creative class*

Steven Malanga

The curse of the creative class, 2004

Ann Markusen

Urban development and the Politics of a Creative Class: Evidence from the study of Artists, 2006

J.J.Trip

Creative city development in the Lisbon strategy, 2009

Andrey N. Petrov

Talent in the cold? Creative Capital and the Economic Future of the Canadian North, 2007

Walter Santagata

Libro bianco sulla creatività, 2010

D. Tapscott e A. Williams

Wikinomics 2.0 , 2006

Jane Jacobs

The death and life of great American cities, 1961

Jeremy Rifkin

L'era dell'accesso, 2000

Chris Anderson

Gratis , 2009

Matteo Pasquinelli

Beyond the Ruins of the Creative City: Berlin's Factory of Culture and the Sabotage of Rent , 2009

Matteo Pasquinelli

Digital Neofeudalism (essay), 2010

Matteo Pasquinelli

L'ideologia della cultura libera e la grammatica del sabotaggio, 2008

Matteo Pasquinelli

ICW-Immaterial civil war, Prototypes of conflict with-in cognitive capitalism, 2007

Aldo Bonomi - AASTER

Le tribù creative nella città infinita, 2010

Agency 1508

Can you design a service? , 2009

Collettivo Ippolita

Open non è free, 2005

Francesca Grillo

Il Fundraising online nell'era del social network (Tesi), 2009

Jeff Howe

Crowdsourcing, 2009

F. Zurlo, R. Cagliano, G. Simonelli, R. Verganti

Innovare con il design, 2002

Anna Gervasoni

Dall'idea all'impresa, il ruolo degli incubatori, 2004

C. Ciappei, S. Schillaci, S. Tani

Gli incubatori d'impresa, 2006

Design|Focus

Design Directory, 2006

Eric von Hippel

Democratizing Innovation, 2005

Cabirio Cautela

Strumenti di design management, 2007

Renato De fusco

Storia del design, 2002

Stefan Moritz,

Practical access to an evolving field. London 2005

Programma Nazionale della Ricerca 2010-2012

Giancarlo Corò e Stefano Micelli

I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione, 2007

European Commission, Enterprise and Industry
The Small Business Act, 2009

ISTAT
I sistemi locali del lavoro, 2005

IReR
Le imprese distrettuali in Lombardia, un'analisi empirica, 2007

Francesca Valsecchi
PhD tesis: Conoscenza progettuale collaborativa, 2009

Sitografia e riferimenti web

BLOG:

<http://www.designthinkingnetwork.com/>
<http://www.cnbcmagazine.com/>
<http://bigthink.com>
<http://blog.ted.com/>
<http://www.longtail.com/>
<http://www.meetthemediaguru.org/index.php/blog/>
<http://www.good.is/departments/transparency/>
<http://www.eticidigitali.it/>
<http://www.servicedesigntools.org/>

CREATIVITA'

<http://www.opinionjournal.com/extra/?id=110004573>
<http://www.progettokublai.net/>
<http://sourceforge.net/>
<http://www.sluug.org/volunteer/>
<http://www.creative-choices.co.uk/index.php>
http://www.prospect.org/cs/articles?article=the_ruse_of_the_creative_class

CROWDSOURCING e OPEN INNOVATION

<http://blog.openitstrategies.com/>
<http://www.ideabounty.com/blog/post/2070/is-crowdsourcing-evil>
<http://www.crowdsourcing.com/cs/2009/03/if-crowdsourcing-is-evil-this-is-its-soundtrack.html>
<http://www.matthewbennett.es/1084/linkedin-infuriates-professional-translators-10-big-questions/>
<http://www.instructables.com/id/Some-Kiting-Basics/>
<http://blog.webdistortion.com/2008/04/21/9-online-portfolio-tools-for-artists-and-designers/>
<http://bigthink.com/ideas/15338#transcript>
<http://www.openinnovators.net/list-open-innovation-crowdsourcing-examples/>
<http://www.no-spec.com/info-for-students/ten-ways/>
<http://blogs.popart.com/2009/07/open-letter-to-portlandonline-refresh-committee/>
<http://www.buzzmaven.com/2009/12/spec-work-debate.html>
<http://www.specwatch.info/why.html>
<http://www.wired.com/epicenter/2009/03/is-crowdsourcin/>
<http://www.workingcapital.telecomitalia.it/tag/milano/>
<http://crowdsprit.com/>
<http://www.crowdspring.com/>
<http://www.aiga.org/>
<http://www.kickstarter.com/>
<http://directory.designer.am/>
<http://www.alumni.ox.ac.uk/>
http://www.core77.com/blog/columns/why_design_contests_are_bad_17024.asp

<http://internetpr.it/2010/04/01/zooppaupim-i-limiti-dei-concorsi-creativi-online-iniziano-a-farsi-sentire/>

INCUBATORI

<http://www.h-farmventures.com/seed-area>
<http://www.nbia.org/>
<http://www.businessprocessincubator.com/>
<http://www.changeness.it/voglio-fare-impresa-come-iniziare/>
<http://www.startupitalia.net/>
<http://www.baia-network.org/>
<http://startupweekend.org/>

DESIGN

http://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4?mode=a_p
<http://www.innovationintopractice.org.uk/index.php?page=home>
<http://thinkpublic.com/news/>
<http://www.desis-network.org/>
<http://www.designthinkers.nl/>
<http://www.service-innovation.org/>
<http://www.guardian.co.uk/service-design>
<http://donnadiservizio.com/>
<http://designforservice.wordpress.com/>
<http://www.designatwork.be/design-thinking-can-help-change-the-world/>
http://www.ideo.com/images/uploads/news/pdfs/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf

PMI

http://www.insme.org/page.asp?IDArea=1&page=about_insme_IT#insme
<http://www.dindo.biz/web/internet/piccole-medie-impresе-blog/>
http://blog.tsw.it/social-media-optimization/piccole-e-medie-impresе-italiane-e-social-media-marketing_0005818.html
http://www.distrettidelveneto.it/index.php?option=com_venetianclusters&Itemid=365
<http://www.ricercaitaliana.it/distretti.htm>
<http://www.regione.lombardia.it>
<http://www.ipi.it/allegati/Capitolo4B.pdf>
<http://www.distretti.org/>

*Ringrazio
tutta la famiglia, per avermi supportato sia moralmente che materialmente
il professor Arquilla, per avermi accompagnato nella scrittura di questa tesi
Milano Metropoli per avermi dato la possibilità di fare ricerca su ciò che mi piace
i miei amici, per ogni stupenda distrazione che hanno saputo darmi
Andrea, con cui ho condiviso caffè, battute e scrivania
Michelle, che ad Amburgo mi diede un'idea*