



Aleardo Furlani  
Francesco Lutman

## **Social Innovation**

Reti sociali: le nuove protagoniste dell'innovazione. Una guida pratica per le aziende italiane

MANAGEMENT

**FrancoAngeli**

**TOOLS**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Aleardo Furlani  
Francesco Lutman

## **Social Innovation**

Reti sociali: le nuove protagoniste  
dell'innovazione. Una guida pratica  
per le aziende italiane

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ai nostri figli  
Alessia, Adriana*

*Andrea, Elena, Daniele*



---

# Indice

|   |         |
|---|---------|
| <b>Ringraziamenti</b>   | pag. 11 |
| <b>Prefazione</b> , di <i>Emil Abirascid</i>                              | » 13    |
| <b>1. Una realtà in movimento</b>   | » 17    |
| 1. Creare valore nella rete   | » 17    |
| 1.1. Nuove tecnologie, nuove opportunità                                  | » 19    |
| 1.2. L'innovazione nell'impresa che cambia                                | » 21    |
| 2. L'evoluzione delle imprese   | » 22    |
| 2.1. Sfide e competitività  | » 22    |
| 2.2. L'innovazione delle PMI  | » 25    |
| 2.3. Le imprese innovatrici   | » 27    |
| 2.4. Nuove tecnologie, nuove imprese                                      | » 30    |
| 3. Verso un nuovo web   | » 32    |
| 3.1. L'evoluzione di Internet: dalla rete alle reti                       | » 32    |
| 3.2. La crescita dei social media   | » 35    |
| 3.3. Internet in Italia   | » 37    |
| <b>2. La <i>social innovation</i></b>                                     | » 40    |
| 1. La libertà di accesso al web sul posto di lavoro: diritto o controllo? | » 42    |
| 2. Dall'impresa estesa alla <i>social innovation</i>                      | » 45    |
| 3. L'origine dei social network nel web                                   | » 47    |
| 4. Il paradigma della <i>social innovation</i>                            | » 54    |

|  |         |
|--|---------|
| 5. Creare “social capital” e spingere la motivazione “sociale”, i nuovi imperativi | pag. 56 |
| 6. La strategia aziendale e la <i>social innovation</i>                            | » 60    |
| <b>3. I social network in azienda: i modelli possibili</b>                         | » 68    |
| 1. Gestire il personale con i social media   | » 71    |
| 1.1. Opportunità e rischi  | » 73    |
| 1.2. Valore della community e la condivisione stimolata dai social network         | » 75    |
| 2. Cercare talenti con i social network  | » 79    |
| 2.1. Oltre le banche dati  | » 80    |
| 2.2. Innovativi, esperti o dinamici?   | » 82    |
| 3. Innovare le catene di fornitura   | » 85    |
| 3.1. Una catena sociale  | » 86    |
| 3.2. Nuove reti e strumenti gestionali   | » 88    |
| 4. Ottimizzare costi e risorse   | » 90    |
| 4.1. Una rete di risorse   | » 93    |
| 4.2. Lavorare a distanza   | » 94    |
| 4.3. Una comunicazione integrata   | » 96    |
| 5. Comunicare nel sociale  | » 97    |
| 5.1. Impresa, relazioni, condivisione  | » 99    |
| 5.2. Tanti messaggi, una sola comunità   | » 100   |
| <b>4. I social network e il marketing</b>  | » 102   |
| 1. Comunicare valorizzando le esperienze e i giudizi dei clienti                   | » 104   |
| 1.1. Creare un proprio social network  | » 106   |
| 1.2. I contenuti? A cura dei clienti   | » 110   |
| 1.3. Oro digitale  | » 111   |
| 2. Creare nuove opportunità di marketing   | » 112   |
| 2.1. Il nuovo marketing verso i clienti  | » 115   |
| 2.2. Passaparola: il marketing si fa virale  | » 117   |
| 2.3. Ascoltare la rete: l’innovazione corre sul filo                               | » 120   |
| 3. Essere i primi nel mercato con la <i>social innovation</i>                      | » 121   |
| 3.1. Accelerare i processi   | » 122   |
| 3.2. Idee dai fornitori e dai clienti  | » 124   |
| 4. Innovare canali e modalità di vendita   | » 127   |

|  |          |
|--|----------|
| 4.1. Vendere online con i social network | pag. 128 |
| 4.2. Dall'e-commerce all'f-commerce      | » 130    |
| 4.3. Tradizione e innovazione            | » 131    |
| 4.4. Clienti e giudizi                   | » 132    |
| 5. Nuove reti collaborative              | » 133    |
| 5.1. Partner nella rete                  | » 135    |
| 5.2. <i>Virtual workspace</i>            | » 138    |
| <b>Bibliografia</b>                      | » 139    |
| Riviste                                  | » 141    |
| Rapporti, ricerche e statistiche         | » 142    |
| <b>Sitografia</b>                        | » 143    |



---

# Ringraziamenti

Questo libro non sarebbe stato possibile senza la passione e l'impegno di tante persone che in questi mesi ci hanno sostenuto e incoraggiato con il loro consiglio, la loro pazienza, la loro competenza. A tutti va un ringraziamento speciale.

In particolare desideriamo ringraziare Elena Gervasio che ha seguito il coordinamento editoriale e curato i casi studio relativi a Formez e T-Connect, e Maria Rosaria De Cinti che ha realizzato la grafica. Grazie anche a Gianluca Benci, Gianni Bianchi, Andrea Carlet, Luca Carbonelli, Francesco Ciriacci, Mauro De Bona, Rossella Lauro, Leonardo Marabini, Clara Orlando, Christian Pizzuto e Johanna Ronco per la disponibilità alle interviste e il supporto e il riscontro fornito sui casi aziendali. Emil Abirascid, che ha curato la prefazione, ci è stato vicino con la sua supervisione e l'occhio esperto.

A Simona Marzetti e Mauro Mallone dobbiamo le belle esperienze di formazione e condivisione all'interno di Riditt e a Francesco Costa i preziosi spunti da appassionato tecnologo.

Un particolare grazie, infine, alle comunità digitali e alle reti sociali, che ci hanno offerto infinite occasioni di confronto, approfondimento e crescita, e a tutti coloro che per ragioni di spazio non possiamo qui ricordare.



---

# Prefazione

di *Emil Abirascid*

“Se pensi di essere bravo sei morto”, la frase è di Michael Hammer che è stato ingegnere, manager e docente di computer science al Massachusetts Institute of Technology (MIT). Frase che sintetizza efficacemente l’idea che il successo e la bravura acquisiti e conquistati difficilmente diventano rendite permanenti, ciò perché le regole, gli scenari, i paradigmi cambiano, a volte più lentamente, a volte in modo più rapido, repentino, imprevedibile, drammatico come sta avvenendo oggi.

La crisi di questi anni non è economica. Non si tratta di un periodo di congiuntura negativa, di un rallentamento della crescita dovuto al normale ciclo economico. La crisi è strutturale, cambia tutto: il modo in cui si fa business, le relazioni internazionali, il ruolo di tutti gli attori che partecipano alla vita di un’azienda e di un mercato, cambia la mentalità e l’approccio alle leggi che regolano lo svilupparsi di qualsiasi aspetto della vita economica e sociale di ognuno di noi. Pensare che prima o poi le cose miglioreranno senza prendere i necessari provvedimenti è un errore che può rivelarsi fatale. Bisogna cambiare. Per farlo serve comprendere quali sono gli elementi che generano il cambiamento e individuare come tali elementi possano essere utilizzati al fine di rimettere in carreggiata tutti i processi.

La nuova generazione di imprenditori, quelli che si impegnano nella creazione delle cosiddette startup innovative, conosce bene le nuove regole del gioco e le applica al meglio anche se, spesso, ci si scontra con un sistema di base ancorato a vecchi modelli, a paradigmi consolidati e, ancora peggio, a rendite di posizione ormai non più sostenibili. I nuovi imprenditori guardano per esempio alla relazione con i soci finanziari, tipicamente gli investitori in capitale di rischio come *venture capital* e *business angel*, con slancio e con la

consapevolezza che solo con la loro collaborazione possono fare crescere le loro idee imprenditoriali, applicando un modello comportamentale opposto rispetto a quello del tradizionale imprenditore italiano cresciuto con il concetto di impresa familiare e che vede come fumo negli occhi un potenziale socio finanziario che si siede, giustamente, nel consiglio di amministrazione e, altrettanto giustamente, partecipa alle decisioni strategiche e operative dell'azienda. Stesso discorso vale per altri aspetti come la concorrenza che non è più vista come individualismo imprenditoriale ma come l'ambiente nel quale muoversi e dal quale trarre risorse: nel primo capitolo di questo libro si parla di *coopetition*, concetto che è la sintesi di concorrenza e collaborazione. E ancora l'internazionalizzazione non è più quella strategia alla quale ricorrere quando i mercati locali o nazionali sono saturi, ma è parte della visione che i nuovi imprenditori hanno fin dall'inizio, dal momento in cui stendono il loro primo *business plan*. Le nuove imprese nascono come multinazionali che muovono i primi passi e non come imprese destinate a restare piccole per dimensioni e per mercato, a rimanere delle cosiddette *lifestyle companies* con un potenziale di crescita limitato. I nuovi imprenditori sanno che a un certo punto, se tutto va bene, le loro aziende cresceranno; che a un certo punto dovranno essere lasciate libere di continuare a svilupparsi e, a quel punto, l'imprenditore-fondatore magari farà un passo indietro vendendo le sue quote per poi magari investire il ricavato in una nuova avventura imprenditoriale. Così nascono gli imprenditori seriali. Se invece le cose non andranno bene non sarà un dramma, anche il fallimento infatti non deve più essere visto come indelebile macchia ma piuttosto come parte dell'esperienza e della crescita: si fallisce, si riparte più forti con ciò che si è imparato proprio come si fa con un bambino che impara a camminare, anche questo è uno degli aspetti che la nuova generazione di imprenditori vede in modo nuovo e che fa parte, come quelli sopra citati, della nuova cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione che diventa impresa.

Cultura che si articola e si arricchisce con altri elementi che sono quelli raccontati da Aleardo e Francesco in questo libro. Elementi tecnologici, certamente, ma solo quando la tecnologia è allo stesso tempo elemento funzionale e abilitante per lo sviluppo di nuovi paradigmi, di nuove strategie, di nuovi modi in cui fare marketing e vendere prodotti, di gestire i rapporti con i clienti e con i fornitori, di condividere idee, esperienze, risorse. Cultura che naturalmente non vale solo per le nuove imprese e per la nuova generazione di imprenditori ma deve diventare coscienza e conoscenza di tutti: capitani di industria, esperti di finanza, docenti, amministratori pubblici, politici, studenti, impiegati, giornalisti, professionisti. Chi non intende acquisire la con-

sapevolezza che il mondo sta cambiando e che quindi servono nuovi modi e nuovi strumenti per interpretarlo, chi continua a credere che i modelli attuali continueranno a restare validi e che quella di questi anni è solo una crisi passeggera si ricrederà presto e rimarrà inevitabilmente fuori dal gioco. È quindi importante che vi sia la consapevolezza e che questa si trasformi in volontà di comprensione e di stimolo alla conoscenza. Coloro che acquisiscono tale consapevolezza diventano protagonisti del cambiamento e verso di loro è importante fare tutti gli sforzi necessari affinché possano disporre di tutti gli strumenti; coloro che invece si ostinano a non cogliere questo cambiamento rimarranno indietro, per un po' terranno duro, magari tenteranno anche qualche disperato colpo di coda, ma a un certo punto mancherà loro l'ossigeno.

Per alcuni questa rivoluzione arriva con tutta la forza di un treno in corsa, per altri la percezione del cambiamento sarà maggiormente graduale e mitigata, ma non c'è altro modo per gestire il cambiamento che conoscerne le radici, le ragioni, le implicazioni e gli strumenti che lo rendono possibile e che ne alimentano lo sviluppo. Il libro che state leggendo è innovativo non solo nel contenuto ma anche nel modo in cui il contenuto è proposto, è un ibrido tra un manuale di sopravvivenza e un libro di storia e sociologia. È un manuale perché spiega con chiarezza e completezza cosa significa utilizzare i nuovi strumenti tecnologici, quali sono le opportunità che si creano, quali i vantaggi, quali le esperienze di coloro che hanno già fatto questo passo, raccontare le storie di chi è riuscito a prendere le redini del cambiamento è il migliore modo per creare lo spirito di emulazione spingendo altri ad accelerare su questa strada.

È un libro di sociologia perché non separa l'analisi degli strumenti tecnologici abilitanti dall'impatto che tali strumenti hanno sulla quotidiana gestione della vita di ognuno di noi: vita lavorativa, vita sociale, vita personale e familiare. L'innovazione sociale, la *social innovation*, è aspetto cardine del processo di cambiamento perché le regole più importanti che si stanno modificando sono proprio quelle che gestiscono i rapporti tra le persone, tra chi vende e chi acquista, tra chi scrive e chi legge, tra chi studia e chi insegna, tra chi fa l'imprenditore e chi lavora nelle imprese, tra chi decide e chi tali decisioni le analizza, le discute, le migliora. *Social innovation* ha doppio significato: è la relazione sociale come motore del processo innovativo, ed è l'innovazione che ha impatto sugli equilibri sociali, come le nuove tecnologie, i nuovi processi e i nuovi paradigmi agiscono sulle dinamiche e le convenzioni sociali.

È un libro di storia perché racconta di un processo che di valore storico avrà tanto quanto hanno avuto la rivoluzione industriale o l'età del ferro.

Sembra quasi azzardato affermare oggi che questo momento di cambiamento ha portata come quella che ebbe la rivoluzione industriale, ma probabilmente apparivano altrettanto azzardate le analisi dell'epoca che anticipavano, o tentavano di anticipare, la portata sociale ed economica di quel periodo. Non si possono prevedere tutti i possibili scenari che si creeranno, ma è certo che qualsiasi sarà lo scenario futuro esso si reggerà su regole nuove, dove la ricchezza non sarà più solo quella finanziaria, dove le istituzioni politiche, religiose, amministrative, accademiche dovranno, per sopravvivere, diventare qualcosa di nuovo, dove i nuovi equilibri economici si formano consapevoli che il modo è diventato piccolo, dove persone e popoli un tempo remoti si incontrano e condividono idee, esperienze, culture. Cambia il concetto di immigrazione ed emigrazione, cambia il concetto di frontiera, cambia il concetto di sicurezza, cambia il concetto di solidarietà, cambia il concetto di mercato.

Capire le regole nuove, applicarle e lavorare sia per fare crescere le iniziative in cui si è impegnati direttamente, sia per contribuire affinché il cambiamento diventi patrimonio della società intera perché non vi è crescita imprenditoriale se non vi è crescita della ricerca scientifica, se non vi è rinnovamento demografico, se non vi sono politiche a sostegno dello sviluppo dell'economia, della valorizzazione delle giovani generazioni, dell'internazionalizzazione.

Le nuove tecnologie stanno cambiando la società e le imprese. L'innovazione nasce sempre più dalla collaborazione, ridefinendo scenari e sfide per la competitività. L'evoluzione di Internet e l'affermarsi dei social media sono una nuova, grande opportunità per creare valore.

## 1. Creare valore nella rete

È il 1° gennaio 2007: sulla copertina di *Time* c'è l'immagine di un monitor e un titolo: "You". Tu, voi. Noi – persone e aziende – i nuovi protagonisti delle nuove tecnologie digitali e delle reti sociali che le stanno popolando di contenuti e significati.

Noi, i protagonisti di un nuovo modello di innovazione: aperto, condiviso, partecipato<sup>1</sup>. I tempi sono maturi: nel 2010 Internet è stata candidata al Premio Nobel per la Pace e Mark Zuckerberg, il fondatore di Facebook, è stato proclamato, sempre dal *Time*, persona dell'anno 2010. Il mondo sta cambiando, adesso. E nuove opportunità si stanno aprendo. Benvenuti nella *social innovation*. Il ruolo delle persone e, conseguentemente, delle tecnologie di condivisione e messa in rete, è oggi leva di competitività e strumento per creare valore economico. Ma che tipo di valore economico si può creare oggi con le nuove tecnologie sociali? È un valore nuovo, un valore che associa l'individualità con la collettività e che nasce dalle nuove intersezioni

<sup>1</sup> Il *Time* dedica ogni anno la sua copertina alla persona che più si è contraddistinta per l'influenza che ha esercitato a livello mondiale. In passato, il riconoscimento è stato assegnato a personalità come Gandhi o Gorbaciov. Nel 2006 il premio è stato assegnato agli utilizzatori di Internet ("You"), sancendo la nascita di un nuovo modello per la gestione della conoscenza nell'era dell'informazione.

di conoscenza e di relazione tra persone. Un valore che si calcola con parametri di valutazione immateriali, non più facilmente quantificabili, ma non per questo meno “pesanti”.

Valori che hanno sempre più a che fare con le persone, con le loro motivazioni, le loro percezioni e i loro valori, con le loro scelte e, soprattutto, i loro giudizi. Le tecnologie restano importanti ma diventano uno strumento per far emergere il potenziale delle persone e la loro capacità, attraverso reti di relazioni sociali e di amicizia aperte e flessibili. Queste reti, queste relazioni, questi giudizi sono capaci di generare o di distruggere valore per l’azienda e per la comunità nel suo complesso.

Fig. 1 – Breve storia dei social media



L’accelerazione tecnologica e il rapido affermarsi di una società della conoscenza segnano oggi un salto, un’evoluzione i cui effetti sono ancora in parte sconosciuti ma vanno compresi e analizzati per poterne anticipare le conseguenze. Il mondo è sempre più a portata di mano o, meglio, sulla punta delle nostre dita. E la persona, l’imprenditore, il consumatore, il lavoratore diventa centrale nel processo di creazione del valore. Anche se non lo sa.

## 1.1. Nuove tecnologie, nuove opportunità

### Società e innovazione

Ciò che distingue l'*innovazione* dall'*invenzione* è la capacità di generare valore, reale o percepito, per la società, per i cittadini. Oggi, davanti ai nostri occhi, questa intima connessione tra società e innovazione si sta arricchendo di un nuovo, importante tassello.

Qualche segno dei tempi. La Lavazza, storica azienda del caffè, dialoga con i suoi clienti su Facebook. Reply, specializzata nei nuovi media, ha nel mondo virtuale di Second Life un'isola (Living network), dove i suoi collaboratori possono organizzare riunioni, brainstorming e gruppi di lavoro. Nelle corsie dell'ospedale Gemelli, a Roma, le cartelle cliniche sono sostituite dagli iPad. Il Comune di Torino mette a disposizione un servizio online per la condivisione di link, risorse ed esperienze tra i cittadini. Sono tutti segnali di un mondo che cambia velocemente. Molto velocemente. Le nuove tecnologie digitali, e in particolare l'avvento del cosiddetto web 2.0, hanno infatti aperto e ampliato opportunità e prospettive per collaborare in modo innovativo e creare valore con modalità nuove, dentro e fuori l'azienda. Di che valore stiamo parlando? È il valore che esiste nei contatti tra le persone, nelle relazioni professionali che si creano e che possono avere la durata di un giorno o di un anno, nella capacità di aggregarsi rapidamente per condividere i rischi, nell'opportunità di ricevere e processare un'informazione prima degli altri.

In altre parole il valore è in tutte quelle transazioni di conoscenza che permettono di arrivare prima dei propri concorrenti o di comprendere meglio quello che sta avvenendo. E le comunità esistenti su Internet oggi sono sempre più un luogo di partecipazione, di condivisione, di dialogo, di relazione, e dunque anche di opportunità di business. Le sinergie tra i moderni processi di creazione del valore attraverso l'innovazione e le nuove dinamiche sociali promosse dal web 2.0 si stanno espandendo, come constatiamo ogni giorno gestendo ordini sul nostro netbook o fruendo di servizi di lavoro condiviso che ci consentono di collaborare in tempo reale con partner in ogni parte del globo. È attraverso questo cambiamento nel modo di lavorare che si crea un valore nuovo, basato su un'interazione personale ma di qualità, aperta ma disciplinata.