



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

DIPARTIMENTI DI GIURISPRUDENZA, INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE,
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI, SCIENZE POLITICHE E SOCIALI, STUDI UMANISTICI

CORSO DI LAUREA INTERDIPARTIMENTALE IN
COMUNICAZIONE DIGITALE

VISITVALENZA: UN ECOSISTEMA DIGITALE TERRITORIALE
DALLA STORIA DELLE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE AGLI ECOSISTEMI DIGITALI, QUALI
SONO I VANTAGGI DI UN APPROCCIO ECOSISTEMICO

Relatore

Prof. Gianpiero Giuseppe Lotito

Correlatore:

Prof. Flavio Antonio Ceravolo

Tesi di laurea di
Crivellin Giulia

ANNO ACCADEMICO 2022/23

ABSTRACT

L'obiettivo di questa tesi è dimostrare che sviluppare un approccio ecosistemico in un dato contesto, caratterizzato da collaborazione e da innovazione più o meno tecnologica, possa apportare notevoli vantaggi alle entità che ne fanno parte.

Partendo da nozioni teoriche sull'evoluzione degli ecosistemi, supportata da un'ulteriore evoluzione della tecnologia, arriverò ad esporre un personale progetto innovativo di ecosistema digitale territoriale e spiegherò come questo possa portare ad ottenere vantaggi e benessere diffuso per le entità che ne fanno parte.

ABSTRACT IN ENGLISH

The aim of this thesis is to demonstrate that developing an ecosystem approach within a given context, characterized by collaboration and more or less technological innovation, can bring significant benefits to the entities involved. Starting from theoretical notions about the evolution of ecosystems, supported by further technological evolution, I will proceed to present a personal innovative project of a digital territorial ecosystem and explain how this can lead to obtaining benefits and widespread well-being for the entities involved.

PREFAZIONE

Dalla mia passione per i viaggi, la quale mi porta a voler scoprire luoghi diversi e tutto ciò che contribuisce a formare questi stessi luoghi (cultura, tradizioni, storie, persone), ho deciso di integrare i miei due diversi, ma trasversali, percorsi di studio: da una parte c'è il mondo turistico e dall'altra il mondo della comunicazione. Di conseguenza, ho voluto proporre una tesi che integrasse strategie di marketing territoriale e strategie di comunicazione digitale allo scopo di apportare beneficio alla città in cui sono nata e cresciuta. Si tratta di Valenza conosciuta (o meno) come città dell'oro.

Grazie al corso di Ecosistemi Digitali del Professore Lotito, presso l'Università di Pavia, spinta da un attaccamento emotivo e da qualcosa che ho sempre creduto possibile, ho potuto studiare un piano per riportare al territorio la visibilità che merita, esattamente come ogni altro luogo con peculiarità proprie.

Quando ero più piccola ricordo che, quando andavo in vacanza, le generazioni più grandi di me avevano ben presente la città da cui arrivo e conoscevano il motivo per cui la città fosse famosa. Oggi mi rendo conto che questo non è più tale e quando dico ai miei colleghi universitari da dove vengo loro mi guardano straniti, fino a che non accenno alla provincia. Ciò, per un buon periodo, ha portato a chiedermi che cosa ci fosse stato di sbagliato nella governance del territorio.

Aldilà delle doti imprenditoriali e delle competenze professionali dell'oreficeria, che mi appartengono solo di riflesso grazie al fatto che tutte le persone a me più vicine lavorano nel settore, credo non si sia sfruttata la potenza comunicativa di una storia unica nel suo genere. D'altra parte, credo da sempre che il turismo sia qualcosa di intrinseco ad ogni territorio e, umilmente, fatico a parlare di "territorio con vocazione turistica" in quanto per me qualsiasi luogo è potenzialmente un attrattore turistico avendo una propria storia da raccontare. Allora, preferisco pensare che per ogni luogo ci sia una diversa vocazione del turismo.

Da questi presupposti, Valenza una vocazione turistica ce l'ha, che è quella dell'artigianato orafa, e con essa ha una storia da comunicare. Per questo motivo ho deciso, insieme al Professore Lotito, di sviluppare il mio progetto in una tesi più ampia

che vede una mia personale idea a favore della mia città e che spero, in un futuro, di riuscire a realizzare.

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO I - CHE COS'È UN ECOSISTEMA DIGITALE	9
1.1 STORIA DEL MONDO DIGITALE	9
1.1.1 LE RIVOLUZIONI TECNOLOGICHE.....	10
1.1.2 LA RIVOLUZIONE DIGITALE	15
1.1.3 LA RIVOLUZIONE DEGLI UTENTI.....	25
1.2 MODELLI ECOSISTEMICI	29
1.2.1 I MODELLI ECOSISTEMICI NELLA STORIA	31
1.2.2 I MODELLI ECOSISTEMICI NEL MONDO INDUSTRIALE	34
1.2.3 I MODELLI ECOSISTEMICI NEL MONDO TECNOLOGICO.....	38
1.2.4 I MODELLI ECOSISTEMICI NEL MONDO DIGITALE	42
CAPITOLO II – ECOSISTEMI DIGITALI TERRITORIALI	46
2.1 CARATTERISTICHE E VANTAGGI DI UN ECOSISTEMA DIGITALE TERRITORIALE	46
2.2.1 TRENINO SUITE DIGITAL HUB.....	63
2.2.2 TRENINO GUEST PLATFORM	65
2.2.3 LA COMUNICAZIONE ONLINE	68
2.2.4 TRENINO DIGITALE.....	72
2.3 VISITDN	74
2.3.1 LA COMUNICAZIONE DEL DISTRETTO	75
2.3.2 L'ECOSISTEMA DIGITALE TERRITORIALE DEL DISTRETTO DEL NOVESE.....	77
2.4 E015	81
2.4.1 STORIA DI E015.....	84
2.5 L'ECOSISTEMA DEL GIOIELLO	86
2.5.1 VICENZA ORO FUORI FIERA	91
CAPITOLO III – VISITVALENZA, UN ECOSISTEMA DIGITALE TERRITORIALE	94
3.1 VALENZA: UNA GEMMA NEL GRIGIO	94
3.1.1 LA PROPOSTA.....	102
3.1.2 PIATTAFORMA DIGITALE E STRATEGIA DI COMUNICAZIONE	111
3.1.3 STAKEHOLDER	116
3.1.4 VANTAGGI.....	122
3.1.5 EVOLUZIONE DELL'ECOSISTEMA DIGITALE E SOSTENIBILITÀ	126
CONCLUSIONI	131

INTRODUZIONE

In natura la definizione di ecosistema, secondo il dizionario Treccani.it, è “l’insieme degli organismi viventi e delle sostanze non viventi con le quali i primi stabiliscono uno scambio di materiali e di energia, in un’area delimitata, per es. un lago, un prato, un bosco ecc. Quasi sempre gli ecosistemi sono sistemi aperti, che hanno scambi più o meno intensi di materiali e di energia con altri ecosistemi.”

Un ecosistema, quindi, è qualcosa di complesso che riesce a mettere insieme più elementi, i quali non necessariamente hanno lo stesso compito e non necessariamente svolgono la stessa attività, e che permette loro di ottenere dei vantaggi. Sarà proprio il vantaggio l’elemento cruciale dell’elaborato, la cui identificazione è esattamente ciò che definirà una realtà ecosistemica come tale.

La principale differenza tra un approccio ecosistemico e un approccio sistemico è che, mentre l’orientamento ecosistemico ha un elevato livello di collaborazione anche tra ecosistemi diversi, l’orientamento sistemico punta ad un legittimo egoismo, dove il proprio vicino può essere un nemico.

Appare chiaro, allora, che il fondamento per qualsiasi ecosistema è la felicità del successo altrui, dove si è in grado di avere la lucidità e la compattezza di non danneggiarsi l’uno con l’altro ma di aiutarsi.¹

Il concetto di ecosistema è qualcosa che esiste già da tempo ed è qualcosa che, con l’utilizzo di tecnologie come strumento utile a migliorare la vita di tutti i giorni, si è evoluto nel tempo fino all’avvento del digitale, il quale porta l’ecosistema stesso ad una sublimazione che prima non era possibile realizzare. Da questo punto di vista l’elaborato si presterà a riprendere il filo logico che porta a comprendere come le tecnologie possano essere usate all’interno di realtà ecosistemiche per trarne beneficio.

Il primo capitolo verterà sulle premesse che conducono alla Rivoluzione Digitale, con il passaggio di testimone tra gli Emigranti digitali e i Nativi digitali, e al mondo delle tecnologie digitali che conosciamo oggi. Il concetto importante sarà quello che tutte le grandi rivoluzioni tecnologiche, seppur in grado di creare una discontinuità, sono in

¹ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 1 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

realità evoluzioni frutto di tecniche precedenti, di lavori congiunti di esperti, inventori, pensatori, matematici anche lontani tra loro nel tempo e nello spazio. Tutto ciò porta qualsiasi rivoluzione tecnologica ad aver bisogno del giusto tempo per affermarsi ed essere accettata.²

Una volta introdotta una sintetica storia del mondo digitale si avrà compreso parte del rapporto tra uomo e scienza tecnologica, rapporto che si manifesta nei cambiamenti che portano alla concezione del modello ecosistemico. Parallelamente si vedrà il susseguirsi di realtà ecosistemiche diverse nel corso del tempo, dove la tecnologia sta alla base oppure fa da sfondo e che oggi ci mostrano cosa significa ecosistema. Si partirà dagli ecosistemi storici il cui contributo è relativo alla conoscenza umana attraverso discipline e innovazioni di sistema che portano vantaggi diffusi nel tempo, anche ad attori non appartenenti direttamente all'ecosistema. Si passerà agli ecosistemi industriali che producono, in un tempo breve rispetto a quelli storici, benessere e ricchezza dell'intero ecosistema, perlomeno nella fase di crescita ed espansione. Il filo logico continuerà con gli ecosistemi tecnologici capaci di creare un vantaggio esponenziale nel tempo, producendo tecnologie che quasi sempre diventano globali e che danno spesso vita a vere e proprie rivoluzioni tecnologiche. Infine, seguendo la struttura che ci porterà alla rivoluzione digitale, arriveremo agli ecosistemi digitali, i quali in un tempo breve rispetto agli altri una producono una serie di vantaggi e possono scalare in modo impensabile nell'economia precedente, ma hanno bisogno di tecnologia e capacità di esecuzione adeguate alla novità.³

Una volta intuito che il denominatore comune per tutte le realtà ecosistemiche è la determinazione di vantaggio e benessere diffuso, il secondo capitolo tratterà, specificatamente, di una tipologia di ecosistema digitale: gli ecosistemi digitali territoriali. Verranno illustrate le caratteristiche e le particolarità soffermandoci sull'ibridazione che porterà all'ipotesi futura di una progressiva convergenza degli ecosistemi che li renderà simili tra loro. L'ibridazione consentirà agli ecosistemi di

² FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

³ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

integrare la componente fisica con quella digitale, facendo in modo che si completino l'una con l'altra creando valore aggiunto.

Successivamente, verranno analizzate una serie di *best practice* relative ad ecosistemi digitali territoriali che permetteranno di allacciare il terzo capitolo con l'implementazione di un progetto ecosistemico territoriale innovativo. Il progetto si concretizzerà con la nascita della startup VisitValenza e con una serie di attività, supportate da tecnologie digitali e non digitali, finalizzate a rinnovare un obsoleto ecosistema industriale facendo leva sulla forte storia orafa gioielliera. L'obiettivo principale sarà fornire un netto vantaggio al territorio rispetto al passato grazie ad un aumento di visibilità; tornando a far splendere una gemma preziosa come la città di Valenza si otterranno molteplici benefici come l'attrazione di turisti, di visitatori, di talenti e di nuove attività imprenditoriali, commerciali e pubbliche che avranno un effetto moltiplicatore sul territorio, spingendo allo stesso tempo alla collaborazione e al superamento delle diffidenze sulle innovazioni tecnologiche.

CAPITOLO I - CHE COS'È UN ECOSISTEMA DIGITALE

1.1 STORIA DEL MONDO DIGITALE

La società digitale in cui oggi viviamo è opera dei cosiddetti *Emigranti Digitali*, ossia tutti quelli nati prima della Rivoluzione Digitale, rivoluzione che è in atto e che stanno vivendo i *Nativi Digitali*, successori degli emigranti digitali.

Il termine e il concetto di nativo digitale sono stati introdotti da Marc Prensky e, come cita il Professore Gianpiero Lotito (2008), sono “coloro che padroneggiano il linguaggio digitale di computer, telefoni cellulari, videogiochi e Internet come una lingua madre”. I nativi digitali usano e vivono le tecnologie in modo perfettamente integrato e, soprattutto, in modo completamente inconsapevole tanto da renderle invisibili: il cosiddetto “effetto frigorifero”⁴.

Fanno parte della generazione V, la generazione Virtuale, che non si definisce per l'età, per il sesso, per la posizione sociale ma per l'utilizzo di canali digitali con cui ricevere e condividere informazioni.⁵

L'aspetto più interessante, però, è sicuramente il loro atteggiamento e l'importanza che danno alla collaborazione, alla partecipazione, allo scambio, all'interazione attiva con altri soggetti e al coinvolgimento in una comunità dove il concetto di “noi” è più forte del termine “io”. Tutto questo si riassume in una società sempre più *open source*.

I nativi sono una conseguenza diretta della *consumerizzazione* dell'ICT (*Innovation e Communication Technology*), fenomeno opposto della declassificazione dove, per la prima volta nella storia, le tecnologie non passano più dal settore militare a quello aziendale ma direttamente a favore degli utenti. Oggi questo fenomeno permette sempre di più l'acquisto ad un prezzo contenuto di hardware e servizi orientati agli utenti su Internet.⁶

⁴ "scomparsa della tecnologia digitale, diventata ormai così comune e onnipresente nella nostra vita da non essere più percepita come tale, e quindi invisibile." Gianpiero Lotito, (2008)

⁵ FONTE: Gianpiero Lotito in *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*(2008)

⁶ FONTE: Gianpiero Lotito in *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*(2008)

I nativi digitali, si trovano quindi ad essere i *driver* del mercato tecnologico con il relativo potere di indirizzarlo⁷.

Inoltre, la *consumerizzazione* sta portando e porterà ad un più rapido *turn over* delle tecnologie che saranno caratterizzate, sempre di più, dalla rapida obsolescenza tecnologica. Ecco, quindi, che il continuo rinnovo del mercato tecnologico è una caratteristica fondamentale del mondo digitale.

La *consumerizzazione* non è altro che il fenomeno guida della rivoluzione digitale che stiamo vivendo.

Per arrivare al fenomeno appena descritto e, quindi, alla seconda rivoluzione digitale, sarà necessario ripercorrere alcune tappe che la storia delle tecnologie ci ha lasciato.

1.1.1 LE RIVOLUZIONI TECNOLOGICHE

Ogni rivoluzione tecnologica lascia effetti enormi sulla società e sull'economia, creando un distacco dal mondo prima e quello dopo la rivoluzione (succede anche con l'avvento del digitale).

Questa discontinuità⁸ tra prima e dopo è confermata da tutte le grandi rivoluzioni tecnologiche della storia. Succede con la Rivoluzione Industriale che inizia nel 1771 con la nascita della Cromford Mill in Inghilterra, la prima fabbrica creata da un ex barbiere: Richard Arkwright. Il nome "mill", traduzione in inglese di mulino, viene usato perché a quel tempo le fabbriche sfruttavano l'acqua per la forza motrice, per questo tutte le fabbriche di allora prendono il nome "mill". In ogni caso, la tecnologia incise profondamente su tutti gli aspetti della civiltà, dapprima in Gran Bretagna, poi

⁷ Fenomeno dell'*user power*

⁸ "una tecnologia che crea discontinuità è una tecnologia che interviene nella nostra vita quotidiana cambiando le nostre abitudini, il nostro modo di lavorare, di trascorrere il tempo libero e altro ancora". Gianpiero Lotito in *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.* (2008)

nell'Europa continentale e nell'America del Nord e infine in gran parte del resto del mondo.⁹

Ma così succede anche con l'era del vapore e delle ferrovie, attraverso la presentazione della ferrovia Liverpool-Manchester nel 1829, con l'era del petrolio, delle automobili e della produzione di massa nel 1908 con l'avvento della Ford modello T e, infine, con l'era dell'informazione e delle comunicazioni nel 1971 grazie a Intel e al suo microchip.¹⁰

Come già detto, le rivoluzioni tecnologiche si identificano come rivoluzioni per gli effetti socioeconomici ma il loro approccio tecnologico, invece, è un approccio evolutivo. Una rivoluzione, quindi, non nasce dal nulla; ogni innovazione, ogni idea non cambia il mondo da un giorno all'altro ma ha bisogno di tempo per svilupparsi, per diffondersi e per essere accettata.

Per comprendere questo, mi avvalgo di uno strumento semplice ma efficace ancora oggi: la Curva di Rogers.

Rogers riprese uno studio realizzato da Joe M. Bohlen e George M. Beal, dal titolo *The Diffusion Process* al fine di monitorare come le popolazioni di vari stati americani rispondessero all'innovazione agricola introdotta tra il 1937 e il 1957, cioè l'introduzione dei semi di grano ibrido. Nonostante sia una ricerca molto lontana dall'idea di tecnologia digitale attuale, Rogers ne trae le basi, secondo Lotito (2008), per "una delle più geniali intuizioni non solo in campo tecnologico ma anche in quello del marketing e dello studio dei mercati". Oggi, infatti, può aiutarci a capire se e quando è il momento di investire, disinvestire, commercializzare, adottare una tecnologia o, semplicemente, per uno studio, una ricerca o l'analisi di una tecnologia.

A partire dal modello di Beal e Bohlen, Rogers applica le suddivisioni in stadi di una tecnologia già ideati e i profili di diversi individui della società rielaborati, creando un modello per interpretare, ma anche prevedere, il ciclo che si verifica nell'adozione di una tecnologia.

⁹ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 7 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

¹⁰ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

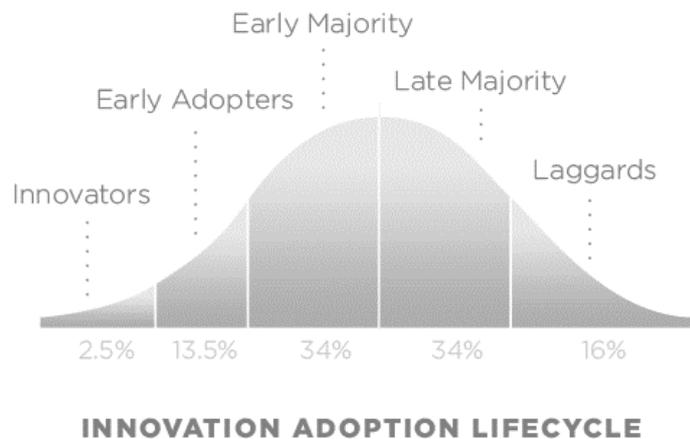


Figura 1. Curva di Rogers¹¹

Nella Figura 1 è possibile notare come le differenti categorie di utilizzatori adottino un'innovazione in differenti fasi del ciclo di vita di una tecnologia:

- Gli *Innovators*, gli “inventori” rappresentano il 2,5% del campione e sono coloro che sperimentano, creano e utilizzano una tecnologia non appena è disponibile, anche se questo potrebbe voler dire non trarne particolare vantaggio dall'uso per la scarsa diffusione nel mercato. Infatti, siamo in una fase iniziale, una fase “nativa” di un nuovo settore o di una tecnologia in cui il costo è più elevato. Sono, quindi, individui disposti a investire di più per poter essere all'avanguardia assumendosi un rischio elevato e, spesso, falliscono. Ecco perché gli *Innovators* sono solitamente aziende o enti che hanno finanziamenti per ricerca e sviluppo come università, parchi tecnologici ecc.
- Gli *Early Adopters* sono i “visionari” e tendono a essere gli individui più influenti all'interno del sistema sociale, coloro che rendono una tecnologia funzionante sul mercato. Di conseguenza, sono quella parte della società, il 13,5%, che utilizza una tecnologia appena questa arriva sul mercato a livello professionale o privato. Siamo ancora in una fase iniziale della vita di un'innovazione.

¹¹ FONTE: Inside Marketing (2024). Giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale: *Curva di Rogers*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/curva-di-rogers/>

- La *Early Majority* delinea i pragmatici che utilizzano una tecnologia quando è matura, assicurandosi degli effettivi benefici dell'innovazione in questione prima di investire le proprie risorse e rappresentano il 34% della popolazione o del mercato di riferimento. Sono quegli individui che non sono interessati all'innovazione dal punto di vista tecnologico ma ne vogliono trarre vantaggio sul proprio lavoro o sulla propria vita. In questa fase del mercato il prezzo comincia a scendere ed entrano in gioco le aziende che hanno grande influenza sul mercato.
- La *Late Majority* rappresenta un altro 34% ed entra in scena quando ormai la tecnologia è consolidata, quando la tecnologia è già utilizzata da tanti e quando il passaparola è ormai stabile, ecco perché vengono definiti "prudenti". Possiamo dire che il loro acquisto deriva da una pressione sociale sempre maggiore. In questo momento il prezzo è sceso e il prodotto è sugli scaffali della grande distribuzione, la quale sfrutta il lavoro di penetrazione del mercato fatto negli stadi precedenti. Siamo in una fase ormai avanzata della vita di una tecnologia con un campione che è rappresentato dall'84% del mercato.
- Infine, i *Laggards (Non Adopters* per Beale e Bohlen) rappresentano il 16% del totale e sono gli individui che adottano una tecnologia in ritardo, quando è alla fine del ciclo, solitamente perché non possono più farne a meno. Generalmente, non amano la tecnologia o sono diffidenti verso di essa. Sono, spesso, aziende regionali o nazionali con una qualità poco elevata che permettono ad una tecnologia di sopravvivere fino a quando viene richiesta, mentre i grandi *players* del mercato stanno già guardando un'altra innovazione.¹²

Ovviamente, bisogna tenere conto che il modello è stato formalizzato in un'epoca in cui la tecnologia era prettamente meccanica, mentre l'elettronica era in una fase iniziale. Ecco, infatti, che la curva di Rogers non tiene conto di una serie di problemi nati con l'avvento del digitale come ad esempio il concetto, già affrontato all'inizio del

¹² FONTE: Gianpiero Lotito in *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*(2008)

paragrafo, di discontinuità tecnologica da cui derivano le cosiddette tecnologie *disruptive*, ossia quelle tecnologie in grado di “sradicare” le tecnologie di riferimento trasformando il mercato¹³.

Per questo motivo, esistono strumenti che partono dalla Curva di Rogers e diventano, via via nel tempo, strumenti sempre più raffinati e che oggi permettono di trattare il futuro di una tecnologia come una vera e propria scienza e non con lo spirito visionario di chi, prima, si avventurava nella predizione del futuro tecnologico.

In ogni caso, la Curva di Rogers può essere letta come una conferma dell'evoluzione tecnologica che porta ad ogni rivoluzione; le rivoluzioni tecnologiche non sono fenomeni improvvisi ed isolati come spesso crede l'opinione pubblica, la quale tende ad analizzare direttamente la fase degli *Early Adopters*, fase in cui una tecnologia penetra nel mercato e quando è funzionante per gli utenti e aziende, e tende a tralasciare la fase precedente, quella degli *Innovators*, cioè l'idea e la forma iniziale di una tecnologia. Quasi sempre le innovazioni sono frutto di tecniche precedenti, di lavori congiunti di esperti, inventori, pensatori, matematici anche lontani tra loro nel tempo e nello spazio.

Un esempio ne è Gutenberg a cui è attribuito il ruolo di inventore della stampa a caratteri mobili e, di conseguenza, della tecnica della stampa moderna ma che, in realtà, perfezionò tecniche differenti provenienti da culture differenti. Un altro esempio è Henry Ford, padre dell'era del petrolio, delle automobili e della produzione di massa e l'inventore della catena di montaggio che però era già usata dagli orologiai del Connecticut¹⁴.

Quindi, definire una storia univoca di una rivoluzione tecnologica non è affatto semplice e lo è ancora meno definire i momenti in cui il mondo cambia radicalmente o attribuirne la responsabilità ad un'unica persona. Anche nel mondo digitale cose come le interfacce

¹³FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

¹⁴ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

Gui¹⁵, la Rete Internet, i telefoni cellulari sono diventate concrete solamente dopo collaborazioni creative di menti geniali che si sono succeduti.

Tuttavia, esistono classificazioni che consentono di leggere queste storie attraverso un filo logico e comprenderne lo sviluppo. Cercherò quindi, con il prossimo paragrafo, di ricostruire il filo logico che porta alla Seconda Rivoluzione Digitale.

1.1.2 LA RIVOLUZIONE DIGITALE

Innanzitutto, è bene parlare di rivoluzioni digitali al plurale perché ne possiamo individuare due.

La prima rivoluzione si può suddividere in quattro grandi periodi.

Il primo parte con l'annuncio dell'Eniac nel 1946, dove per la prima volta il termine computer è riferito ad una macchina e non ad una persona capace di calcolare. Nel comunicato stampa, diffuso dall'ufficio Pubbliche Relazioni del ministero della Guerra americano, la nuova macchina fu presentata così: "Una nuova macchina, che è destinata a rivoluzionare i calcoli ingegneristici e a cambiare molti dei metodi di progettazione industriale è stata annunciata oggi dal ministero della Guerra. Progettata e costruita per conto del dipartimento per gli Armamenti dalla Moore School of Electrical Engineering presso l'Università di Pennsylvania, questa macchina è il primo computer interamente elettronico mai realizzato per un utilizzo generale. Questo robot matematico, noto come Eniac (*Electronical Numerical Integrator And Computer*)"¹⁶

Se l'Eniac viene definita la madre di tutti i computer è, però, l'Univac, nato nel 1951, che si avvicina meglio all'attuale concetto di computer, cioè non semplicemente un calcolatore ma una macchina capace di elaborare informazioni. Sia l'Eniac che l'Univac hanno gli stessi padri: Eckert e Mauchly¹⁷.

¹⁵"La Graphical User Interface (GUI) è l'interfaccia grafica con cui gli utenti interagiscono con computer e programmi informatici. [...] include elementi come icone, cursori e pulsanti." [geekandjob.com](https://www.geekandjob.com)

¹⁶ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 4 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021 - 2023

¹⁷FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

Ovviamente, dobbiamo immaginare dei computer molto lontani dalle interfacce a cui siamo abituati oggi, caratterizzati da complicate stringhe di codici e da oggetti lontani da noi come le schede perforate. “Al tempo dell'Eniac programmare un calcolo voleva dire spostare chili di cavi e risistemare banchi di commutatori: in pratica, era un po' come ricostruire la macchina ogni volta che c'era un problema da risolvere.” (Lotito, 2008)

Dobbiamo aspettare, però, il 1971 per vedere inaugurata l'era dell'informatica come la conosciamo noi oggi, grazie a Intel e al suo microchip 4004 ideato alla Intel con un contributo importante dell'italiano Federico Faggin. Questo avvenimento consentì di abbandonare i computer “dinosauri” e di diminuire il costo della tecnologia, ciò permise l'ingresso più frequente di molte aziende, anche di recente formazione.

Si può affermare che il primo periodo della prima rivoluzione è ad uno stadio iniziale, lo stadio degli *Innovators* (riprendendo la Curva di Rogers). Sono gli anni Ottanta che pongono le basi per il vero cambiamento, quello che segna la discontinuità dalla società analogica a quella digitale, dove gli *Early Adopters* sviluppano quanto ideato dagli *Innovators* e dove nascono le tecnologie *disruptive* di quell'era: il personal computer, il telefono cellulare e Internet.

Dagli anni Ottanta la tecnologia, sebbene ancora in buona parte non sia digitale, diventa pervasiva. Nel 1983, infatti, nel mondo delle telecomunicazioni arriva il Motorola DynaTac 8000X, che era stato già presentato come primo prototipo funzionante dieci anni prima con il nome di “mattoncino” del peso di circa 800 grammi e dal costo di 3995 dollari (circa 6000 euro attuali).¹⁸

Ma la vera *killer application*¹⁹ del mondo digitale è quella del 1984, resa nota al pubblico il 22 Gennaio di quell'anno con uno spot di un minuto del Superbowl. Si tratta dell'Apple Macintosh creato da una mente geniale, il cui percorso altrettanto geniale e rivoluzionario ha cambiato e sta cambiando il mondo: Steve Jobs.

Comincia, così, il secondo grande periodo della prima rivoluzione digitale la “rivoluzione della dimensione” e “la rivoluzione dell'hardware per tutti”. Gli appellativi

¹⁸ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). Emigranti Digitali. *Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

¹⁹ letteralmente "applicazione assassina", nel senso di "decisiva", "vincente" [wikipedia.org](https://it.wikipedia.org/wiki/Killer_application)

derivano dal fatto che in questo periodo le tecnologie cominciano ad essere sempre più piccole e abbordabili dal punto di vista del prezzo.²⁰

Ovviamente, il Macintosh non fu il primo personal computer della storia. Ho già introdotto l'importante concetto di evoluzione tecnologica affermando che tutte le innovazioni non nascono dal nulla ma sono frutto di tecniche e prodotti precedenti. Prima del Mac si possono individuare già dei personal computer come Apple I nel 1976 e l'Apple II nel 1977, ma anche computer di altre società come quello dell'Ibm nel 1980. In realtà, è proprio grazie a questa società che viene coniato il termine personal computer, società che con il suo PC – acronimo di Personal Computer con le iniziali maiuscole per indicare il nome del prodotto che è diverso da pc, acronimo che indica invece le altre marche di personal computer – si pone in una situazione di dominio sul mercato dei "computer per tutti" fino all'84. Questa società, inoltre, giocherà un ruolo importante nel ripercorrere le tracce che ci portano fino all'odierna società digitale.

In ogni caso, le macchine appena citate non avevano le caratteristiche di amichevolezza e semplicità (oggi diremmo che non erano *userfriendly*) che aveva, invece, il Macintosh e che ne decretarono la vittoria sul mercato. Non solo il Mac era più amichevole, più facile da utilizzare, ma introdusse un vero e proprio modo diverso di concepire il rapporto con il computer. Le complesse stringhe di codici erano sparite, funzionava con semplici comandi e visualizzava testi con la forma classica di una pagina cartacea, mentre l'interfaccia grafica cominciava ad assomigliare sempre di più a quella che conosciamo oggi, con l'icona del cestino ad esempio. Per la prima volta il computer era alla portata anche dei non esperti.

Parallelamente al secondo periodo, si apre anche il terzo: la rivoluzione della convergenza. Questo periodo comincia nel 1985 con la nascita del Desktop Publishing (Dtp) e, come spiega Lotito (2008), "si tratta di quell'insieme di tecnologie, nate grazie all'avvento del Macintosh, che lentamente hanno trasformato il mondo, permettendo a qualsiasi tipo di informazione di essere "trasferita" all'interno di un computer e tradotta in bit."

²⁰ FONTE: Gianpiero Lotito in *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*(2008)

In particolare, la nascita del Dtp la si deve ad un giovane esperto di marketing della Apple, John Scull, che decise di intraprendere una campagna di marketing denominata proprio Desktop Publishing mettendo insieme la società Apple con il suo Macintosh e la sua stampante Apple Laser Writer, la società Aldus con il suo programma di impaginazione Aldus Page Maker e la società Adobe con il Postscript, ossia la tecnologia in grado di rappresentare a video e su stampante quello che si progetta nel modo esatto in cui lo vediamo, il cosiddetto *what you see is what you get*.

La campagna di marketing appena citata è un evento interessante, non solo perché segna una profonda rivoluzione della tipografia dove la precedente si colloca a distanza di cinque secoli con Gutenberg, ma perché nasce grazie all'avvento del computer e, allo stesso tempo, porta all'esplosione del computer per tutti.

Il primo settore a trarne beneficio fu quello dell'editoria, settore che prima di ogni altro intuì la potenza di queste tecnologie; prima nella scrittura dei testi, poi negli aspetti redazionali e, infine, nella produzione ed ecco che, all'interno dei personal computer, si portarono testi, libri e riviste con immagini prima in bianco e nero e poi a colori. Tutto ciò fece strada all'editoria da scrivania e, non a caso, una tra le frasi più ricorrenti a metà degli anni Ottanta era "diventa l'editore di te stesso"²¹

Se all'inizio del fenomeno c'era diffidenza verso queste nuove tecnologie²², successivamente, quando fu dimostrata la possibilità di portare il mondo editoriale e dei media all'interno del pc, ogni mondo collegato cercò di entrare nell'arena digitale, come il cinema, la fotografia, la musica. Inizialmente i motivi erano perlopiù legati alla convenienza; con l'ingresso del mondo in bit si potevano, infatti, abbattere i costi di produzione e velocizzare i processi produttivi. In un secondo momento, invece, ci si accorse che dava la possibilità di conservare e riutilizzare i materiali con qualità, tempi e costi ben diversi rispetto al passato ed è questo ciò che effettivamente segnò il passaggio dalla società analogica a quella digitale, fu questa la vera disruption.

La seconda chimera mediatica dopo l'avvento del Dtp e del "diventa editore di te stesso" fu l'era della multimedialità, dove, alla volontà di commercializzare grandi

²¹ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

²² per nuove tecnologie si intendono le tecnologie affermatesi dopo l'avvento del Dtp

database sotto forma di prodotto editoriale risposero i cd-rom, i quali permettevano di supportare, riprodurre, trasferire prodotti multimediali come immagini, audio, videogiochi oltre ai semplici testi. In realtà, nessuno poteva prevedere che il funzionamento “mediatico” dei cd-rom sarebbe stato reso inutile da Internet con il suo World Wide Web.

La storia di Internet inizia il 2 settembre del 1969, quando il primo pezzo di equipaggiamento di rete (l'Imp²³) fu collegato al primo sistema operativo del mondo esterno (il computer *host* dell'Università della California).

Nei primi anni in cui Internet divenne disponibile per tutti c'erano dei problemi da affrontare: il primo di tutti era reggere l'urto della crescita degli utenti. Nel 1997 la Rete cresceva a livello mondiale del 300% l'anno, un dato impressionante, ma ancora più impressionante era la crescita degli utenti che si connettevano: il 400% l'anno.²⁴ Ciò significava che, per quanto la Rete mondiale cresceva, la qualità delle connessioni peggiorava per il sovraccarico di utenti.

Tuttavia, gli utenti non erano infiniti come invece lo era la Rete e, così, dal 1999 al 2000 questa cominciò a crescere più del numero degli utenti.

L'evento che permise a Internet di essere disponibile per tutti fu la caduta del Muro di Berlino che, tra i molti cambiamenti, portò alla “liberazione” di Internet, il quale non era più solo destinato ad uso militare (anche se alcune università e in situazioni ristrette già lo utilizzavano).²⁵ Questo aumentò le possibilità di contatto tra gli scienziati di tutto il mondo e la quantità di tecnologie da scambiarsi era cresciuta a tal punto che era necessario trovare un linguaggio comune per tutti, in un momento in cui gli utenti avevano computer e sistemi operativi molto differenti tra di loro.

Fu così che il 12 novembre 1990 Tim Berners-Lee presenta al Cern (consiglio europeo per la ricerca nucleare) di Ginevra un documento dal nome World Wide Web: proposal for a HyperText Project (letteralmente: "ragnatela mondiale: proposta per un progetto di

²³ Oggi li conosciamo come router

²⁴ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

²⁵ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

ipertesto") con l'introduzione "L'attuale incompatibilità delle piattaforme e degli strumenti software rende impossibile l'accesso alle informazioni esistenti attraverso un'interfaccia comune, generando spreco di tempo, frustrazione e risposte obsolete a semplici richieste di visualizzazione di dati"²⁶

L'idea era, sostanzialmente, quella di creare il browser, ossia un programma che fornisse l'accesso al mondo ipertestuale. Dal concetto di browser, si sviluppano tutti i termini correlati a noi familiari come la Home Page, il browser www, l'Html ecc.

In buona sostanza, quanto abbia significato e a cosa ha portato quel lontano progetto del World Wide Web, presentato al Cern di Ginevra, non c'è bisogno di spiegarlo: "ha permesso a Internet di diventare la nuova infrastruttura comunicativa del mondo" Lotito (2008).

Se il padre della rivoluzione della convergenza è Steve Jobs con il suo personal computer Macintosh, a decretarne la fine nel 1995 è Bill Gates con il suo sistema operativo Windows '95.

La storia di questi due personaggi è tanto controversa quanto affascinante, due menti geniali che hanno caratterizzato il nostro presente.

La grande differenza tra Bill Gates e Steve Jobs è sempre stata questa: Gates da sempre ci dice, in riferimento allo sviluppo delle tecnologie digitali, che cosa "è", Jobs che cosa "sarà" Gates ci ha raccontato quale tecnologia avremmo scelto, ha in-quadrato alla perfezione quello che il mercato si aspettava. Jobs ha descritto — e continua a descrivere, al punto da essere stato definito nel 2007 dalla rivista "Fortune" il più influente uomo d'affari del pianeta — quello che al mercato si potrà offrire, indipendentemente dal fatto che poi il mercato stesso lo faccia suo o no. Due figure fondamentali e complementari per trainare un settore come quello americano delle tecnologie di gitali: il fondatore di Apple e creatore del Macintosh è il vero padre della rivoluzione digitale nella forma che conosciamo, quella

²⁶ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

dell'informazione e della comunicazione, mentre Gates ne è stato il principale artefice.

Gianpiero Lotito, (2008).

Alla fine degli anni Ottanta sembrava che la battaglia sui sistemi operativi sarebbe stata vinta da Jobs con il Macintosh e con il suo Os (*Operating System*), ma all'inizio degli anni Novanta, con Gates, ci fu la svolta.

Parlare della storia del conteso dominio sui sistemi operativi²⁷ è fondamentale per lo sviluppo del mondo digitale.

Siamo nel 1976 e nella rivista "Popular Electronics" esce un articolo che difende le ragioni del cosiddetto software "proprietario". In quell'articolo dal titolo *An open letter to hobbyists* ("lettera aperta agli hobbisti") viene allegata una lettera le cui parole erano: "Secondo me l'elemento cruciale del mondo hobbistico è la mancanza di corsi e software di qualità. Senza software di qualità e un proprietario che sappia programmare, un computer è sprecato. Si scriveranno mai software di qualità per il mondo hobbistico? L'hardware si paga ma il software viene scambiato. A chi importa se poi il lavoro di chi ha prodotto il software non viene pagato? Vi sembra giusto? Chi può permettersi il lusso di scrivere un programma per uso professionale?"²⁸

L'autore di quella lettera aveva aperto una società da poco, con la quale intendeva vendere software; il giovane imprenditore si chiamava Bill Gates e la sua società era la Microsoft.

In quell'epoca i software non venivano venduti ma si producevano o si scambiavano tra i programmatori, come afferma la lettera. Ecco, quindi, che Gates decide di produrre un software da lanciare sul mercato, quindi un software proprietario che poteva essere acquistato da terzi e non scambiato.

²⁷Un sistema operativo è il software essenziale del computer che permette all'utente di gestire e coordinare ciò che avviene nel computer

²⁸ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

Penso di poter affermare che la maggior parte di voi non ci crederebbe se vi dicessero che quel software, creato da Bill Gates, non venne comprato da nessuno. Invece fu proprio così: zero le copie vendute.

Gates, comunque, non si perse d'animo. Aveva solo ventun anni e la Microsoft appena uno: era cominciata l'era del software per tutti.

La vicenda che permise alla Microsoft di decollare fu la scelta della già citata società Ibm, colei che aveva costruito il Personal Computer. La decisione fu quella di lasciare nelle mani della piccola società Microsoft di Bill il compito della produzione del sistema operativo perché l'Ibm riteneva che fosse l'hardware a far guadagnare e non il software.

Gates, a sua volta, aveva ottenuto il Dos²⁹ in licenza da una società di Seattle, la Seattle Computer Products (Scp) di Tim Peterson che si vide proporre un'offerta per la quale Microsoft avrebbe distribuito il Dos riconoscendo un premio iniziale alla Scp di 10.000 dollari e 15.000 dollari per ogni cliente che lo adottava. Uno dei clienti era proprio l'Ibm.³⁰ Ricordiamo che in questo momento l'Ibm aveva una forte posizione di dominio sul mercato con il suo Pc, prima dell'avvento del Macintosh nel 1984.

Il successo ottenuto da Gates con questa mossa di marketing portò Peterson a lavorare per la Microsoft dopo un ragionevole accordo e, nel 1981, entra sul mercato la prima versione di MS-DOS.

La vera intuizione commerciale vincente, però, fu quella di dare il sistema in licenza a tutti i costruttori di hardware che fossero disponibili a pagarla. Intuizione vincente perché, nonostante il sistema operativo del Mac fosse qualitativamente migliore, il sistema operativo Windows della Microsoft si diffuse di più.³¹

La Apple (in quel momento Jobs non ne faceva parte) era così convinta del proprio posizionamento sul mercato, maturato dall'avvento del Macintosh, che non seguì le scelte di marketing della Microsoft ed optò per essere l'unica azienda a produrre il Mac

²⁹ *Disk Operating System*: famiglia di sistemi operativi a disco molto utilizzata nel mercato dei pc fra l'inizio degli anni Ottanta e metà degli anni Novanta wikipedia.org

³⁰ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

³¹ FONTE: Gianpiero Lotito in *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*(2008)

Os (Mac Operating System) compatibile solo con i computer da loro prodotti, sicura del fatto che avrebbe vinto la battaglia sui sistemi operativi grazie ad un prodotto di alta qualità. Tuttavia, la Apple evidentemente non conosceva il significato di “betamax”.

Per comprendere il concetto di “betamax”, che sta ad indicare una tecnologia perdente pure essendo migliore, è necessario riportare la storia della Sony e del suo Betamax, ossia il primo videoregistratore a nastro magnetico per il mercato domestico. In breve, non fu il Betamax della Sony a vincere la battaglia di dominio sul mercato ma il Vhs della Jvc per alcune ragioni come la maggior durata delle videocassette Vhs, il minor costo e, infine, perché i produttori, che avevano in licenza il Vhs, realizzarono a loro volta macchine a basso costo. Ecco, quindi, che la Sony perse la battaglia sul mercato della videoregistrazione pur avendo un prodotto qualitativamente migliore.

Con questa vicenda si sostiene il nesso tra un termine ed un principio: il termine è quello già visto “betamax” mentre il principio è quello del *marketing over technology* per determinare che il marketing può essere più efficace anche di una buona tecnologia.³²

Tornando alla vicenda della Apple e della Microsoft, la quale aveva una presenza sul mercato ormai attestata grazie alle politiche scelte da Gates, il 24 agosto del 1995 con una campagna pubblicitaria senza precedenti per un programma software viene lanciato Windows '95 e Gates, con la sua azienda, non solo riesce a raggiungere l'obiettivo espresso vent'anni prima in una lettera pubblicata nella rivista “Popular Electronics”, ma conquista la vittoria sui sistemi operativi con Windows che diventa lo standard di fatto per il personal computer.

Per standard di fatto di si intende un “progetto, programma o linguaggio diventato tanto diffuso, impiegato e imitato da avere poca concorrenza, ma che non è stato ufficialmente riconosciuto da organizzazioni per la definizione degli standard”. Lo standard di fatto viene quindi stabilito grazie alla superiorità che un prodotto arriva ad avere sul mercato ed è un concetto diverso da standard di diritto, cioè uno “standard per lo sviluppo hardware e software che è stato emesso o approvato attraverso un processo formale da un'organizzazione preposta agli standard”. Per fare degli esempi, uno

³² FONTE: Gianpiero Lotito in *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*(2008)

standard di fatto, oltre al precedentemente citato Windows, è il formato PDF dei documenti, mentre uno standard di diritto è il formato Uni A4 della carta.³³

Standard di fatto e standard di diritto sono legati intimamente al concetto di standardizzazione, concetto importantissimo, che ci permette di tirare le somme della Prima Rivoluzione Digitale e, allo stesso tempo, permette il passaggio alla Seconda Rivoluzione Digitale.

Innanzitutto, il termine standardizzazione sta ad indicare il processo comprendente regole, tecniche, tecnologie e prodotti capaci di permettere il passaggio delle informazioni e la loro diffusione senza "cancelli" dovuti a una scarsa replicabilità. L'idea di standardizzazione entra a far parte nell'informatica dagli anni Ottanta soprattutto grazie al computer e alle tecnologie ad esso collegate. Fino a quel momento, dominava la "visione dell'orticello" da coltivare gelosamente perché si pensava che lo standard fosse un nemico per i produttori di tecnologie in quanto permette la replicabilità e, quindi, l'ingresso di competitor che potevano adeguarsi alla tecnologia diventata standard.³⁴

In realtà, ci sono molti esempi che dimostrano che gli standard sono alla base di una tecnologia o di un prodotto permettendo un'applicabilità su larga scala e questo per un produttore vuol dire poter fare investimenti maggiori sul proprio prodotto e, quindi, svilupparlo in modo più adatto al contesto e al mercato di riferimento. Senza la definizione di uno standard un prodotto, una tecnologia, un servizio non riesce a impadronirsi del mercato allargato e, riprendendo Rogers, non riesce a superare la fase degli *Early Adopters*.

Non dobbiamo però pensare che gli esempi siano solo relativi a prodotti informatici e digitali. Anzi, uno degli esempi più belli risale all'avvento delle ferrovie.

Nel Settecento la navigazione sui canali era una tecnologia eccellente per i trasporti ma Stephenson³⁵, nonostante fosse molto ostacolato, riuscì a vincere la partita proprio

³³ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

³⁴ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

³⁵ Ingegnere britannico, padre delle ferrovie con la creazione della prima locomotiva.

puntando sulla standardizzazione dei binari, delle dimensioni delle carrozze ecc. Inoltre, il racconto ci fornisce un ulteriore esempio di prodotti efficaci che vincono su quelli di qualità migliore (“betamaxed”); la ferrovia rumorosa, costosa, non perfetta ebbe la meglio sul trasporto per canali. Questo succede anche nel caso Sony e Vhs o, ancora, nella lotta sui sistemi operativi tra Windows e Apple.³⁶

Il concetto di standardizzazione, tanto di fatto quanto di diritto, è un passaggio logico fondamentale per arrivare al fenomeno della Grande Standardizzazione, fase iniziata nel 1982 con il Postscript di Adobe, linguaggio unificatore delle tecnologie prima di Internet, che si concluse nel 2000 con la Rete e i cellulari.

Oggi siamo invasi da standard: Word, Xml, Html per i testi; Gif o Jpeg per le foto; Pdf per la documentazione; www per il linguaggio in Rete. La presenza di questi, per noi, è importantissima perché le informazioni che leggiamo, ricaviamo, elaboriamo sul Web o su un file Pdf, ad esempio, sono spesso informazioni generate con programmi differenti tra loro e il formato, che è univoco, ci permette di leggere quelle informazioni senza problemi di compatibilità. Questo, per noi che siamo abituati ad acquistare il computer da un produttore, la stampante da un altro, il software da un altro ancora, è importantissimo.

Infine, la Grande Standardizzazione ha permesso l’entrata nel mondo digitale della *Late Majority*, quindi dell’amministrazione pubblica, delle istituzioni, della scuola, dei servizi pubblici. Ecco che termina il processo prodotto delle tre grandi tecnologie disruptive: il pc, la telefonia e Internet, ma soprattutto, che il popolo degli emigranti digitali arriva a destinazione per lasciare spazio ai nativi digitali. Si apre così la Seconda Rivoluzione Digitale.³⁷

1.1.3 LA RIVOLUZIONE DEGLI UTENTI

Quello digitale sembrava un mondo destinato a non entrare nelle nostre vite in maniera così pervasiva. Oggi, invece, interessa ogni campo della vita quotidiana.

³⁶ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

³⁷ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell’informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

La Seconda Rivoluzione Digitale si apre grazie ad un grande ritorno, quello di Steve Jobs. La fase a cavallo tra le due rivoluzioni è, infatti, il fenomeno della Grande Divergenza – visione rovesciata della convergenza, dove ogni informazione veniva indirizzata verso il pc – nel quale i dispositivi portatili permettono di portare fuori le informazioni sul pc che diventa una sorta di punto di smistamento delle informazioni. Capostipite di questo evento è l'iPod di Steve Jobs, nato il 9 gennaio 2001.³⁸

Il primo vero periodo di questa rivoluzione, però, è quello che comincia nel 2005, la consumerizzazione (introdotta all'inizio del capitolo) che sta ad indicare il passaggio diretto a favore degli utenti di una tecnologia o di un prodotto tecnologico dal settore militare, senza intermediazione delle aziende. Anzi, con questo fenomeno si vedono arrivare nelle aziende prodotti e tecnologie che, in realtà, vengono utilizzati dagli utenti già da tempo. La conseguenza è quella dello *user power* dove gli utenti, in particolare i nativi digitali, si trovano ad essere i *driver* del mercato, non solo con il potere di indirizzare l'economia ma anche diventando sempre di più utenti consapevoli che non si accontentano delle nuove tecnologie ma vogliono le migliori. In sostanza, il buon vecchio *marketing over technology*, con la consumerizzazione, non funziona più.

“Sarà il mercato consumer, non i mercati militare e business, a guidare molta della ricerca e dello sviluppo di base. Questo ridurrà significativamente il ciclo di vita dei prodotti. I prodotti consumer sono orientati verso cicli di vita in costante diminuzione. La consumerizzazione sarà il più significativo trend che caratterizzerà l'Ict durante i prossimi dieci anni.”

S. Prentice, Gartner, comunicato stampa
che annuncia l'arrivo della consumerizzazione, 20 ottobre 2005

Tutto parte da tre grandi eventi degli anni Duemila: il Millenium Bug, l'arrivo dell'euro e la New Economy.

³⁸ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

Il Millennium Bug riguarda il problema della poca potenza dei computer di allora, imponendo il risparmio di memoria. Un modo per risparmiare memoria era, ad esempio, l'utilizzo delle sole due ultime cifre per indicare gli anni (69 per 1969). Tuttavia, con il passaggio agli anni 2000 ci fu il rischio di confondersi con il 1900, la conseguenza fu l'enorme investimento per aggiornare i software. L'arrivo dell'euro, banalmente, portò grossi investimenti per sistemare i vari software che gestivano transazioni monetarie. Infine, la New Economy riguarda il fenomeno delle *dot com* con la grande ondata di investimenti verso queste nuove aziende sviluppatesi su Internet, totalmente o in parte. Questi tre eventi portarono ad un'ingente quantità di capitali investita interamente nel settore tecnologico e Internet fu il settore più rapido ad approfittarsene. Tuttavia, dopo un periodo florido durato solo pochi anni, l'industria tecnologica cadde in una profonda crisi.³⁹

La crisi, in realtà, è una fase ricorrente dovuta all'impatto di una tecnologia sui mercati; le tecnologie, infatti, seguono un ciclo perlopiù definito.

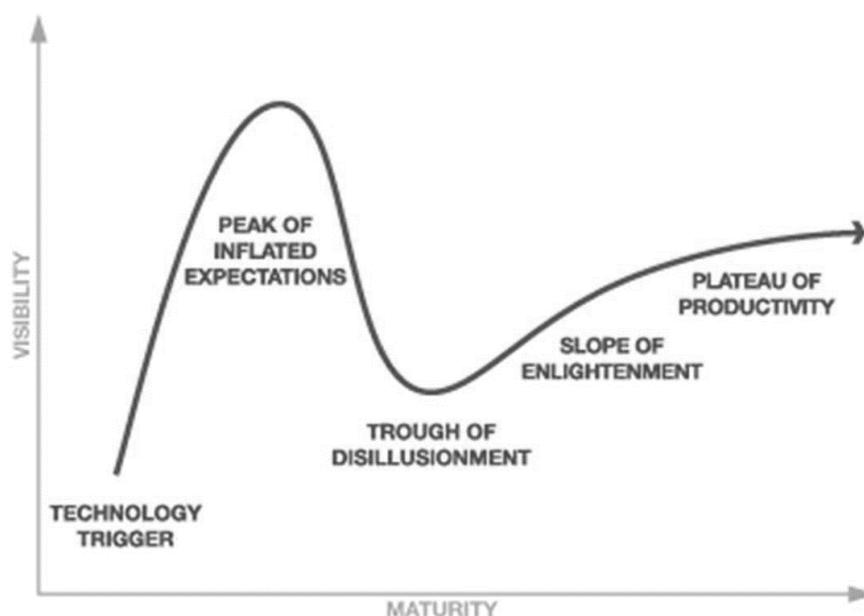


Figura 2. Gartner Hype Cycle⁴⁰

³⁹ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

⁴⁰ FONTE: Bertolucci in Six Seconds Marketing. (2015). *Gartner Hype Cycle*. <https://natashabertolucci.wordpress.com/2015/03/05/gartner-hype-cycle/>

L'impatto di una tecnologia sui mercati può essere analizzato attraverso lo strumento Gartner Hype Cycle. La figura 2 ci mostra come è strutturato un hype cycle:

- *Technology Trigger*: rappresenta la fase di affermazione di una tecnologia. In questo momento la tecnologia ha l'attenzione della stampa, la quale innesca una pubblicità significativa, e dell'industria.
- *Peak of inflated expectations*: porta a delle aspettative non bilanciate alla reale applicabilità e maturità di una tecnologia. Questo ne consegue spesso il fallimento in quanto le aspettative superano la concreta possibilità di utilizzare la tecnologia.
- *Trough of Disillusionment*: la tecnologia perde il suo fascino, non avendo superato le aspettative. I media, di conseguenza, non ne parlano più salvo pochi casi, ma anche gli investitori perdono interesse.
- *Slope of enlightenment*: in questo momento le tecnologie che hanno un futuro vengono portate verso la maturità in modo più razionale, i benefici di una tecnologia iniziano a cristallizzarsi e vengono più ampiamente compresi.⁴¹
- *Plateau of productivity*: i benefici sono ormai dimostrati. Per questo motivo la crescita è più rapida.

L'industria tecnologica, nel pieno entusiasmo di Internet, ha seguito esattamente questo andamento: prima il boom legato alle aspettative gonfiate e dopo la discesa vertiginosa della new economy. Questo, insieme alla situazione dopo l'11 Settembre 2001 e il rincaro dei prezzi con l'introduzione dell'euro, portò ad una crisi a pochi anni dalla precedente. A quel punto, le aziende produttrici di tecnologia si sono trovate a dover puntare sul mercato dei *consumer* dando origine al cosiddetto fenomeno della consumerizzazione.

Ricordiamo le parole, nel comunicato stampa, di S. Prentice (2005): "Questo ridurrà significativamente il ciclo di vita dei prodotti. I prodotti consumer sono orientati verso cicli di vita in costante diminuzione." Ecco, infatti, che la conseguenza diretta della consumerizzazione è e sarà un più rapido *turn over* delle tecnologie per via della loro minore durata. Questo è dovuto all'obsolescenza programmata che prende forma per

⁴¹ FONTE: Gartner.com. *Gartner Hype Cycle* gartner.com

ovviare i problemi dal punto di vista industriale che nascono creando un prodotto perfetto che non “muore” mai, dove non si ha vendita successiva.⁴²

Intorno al 2020, si apre il secondo periodo: la *content consolidation*. Si tratta dell’assestamento del contenuto digitale che porta, poco dopo, all’effetto frigorifero dove la tecnologia è ormai ubiquitaria nella nostra vita, tanto da essere invisibile: gli oggetti tecnologici sono semplicemente oggetti che usiamo tutti i giorni.

Sicuramente questo è più vero per i nativi digitali rispetto agli emigranti digitali; “Se chiedete a un nativo di passarvi la macchina fotografica digitale vi guarderà stranito: per loro è la "macchina fotografica" e basta, non ne hanno conosciute altre.” Lotito (2008). I nativi vivono in un mondo dominato da Internet, dalle interfacce, dalle immagini, in un mondo in cui la tecnologia non viene usata solo quando serve ma anche, e soprattutto, per comunicare. Questo porta a creare *community* sui social, sui blog e su altre piattaforme, per avere consigli sugli acquisti, ad esempio. Quest’ultimo è un fenomeno lampante della consumerizzazione; negli anni Settanta e Ottanta un giovane si affidava o all’amico esperto o al giornale. Oggi i nativi si confrontano sulle comunità online o sui siti di *online review* (con tutti gli aspetti positivi e negativi del caso).

Per ora il filo logico che ha portato alla Seconda Rivoluzione Digitale termina con una domanda: arriveremo alla parte finale di questa rivoluzione profetizzata da scienziati come Hans Moravec, il quale ha sostenuto che dopo il 2030 entreremo nell’era dell’intelligenza artificiale fatta di “web semantico” con macchine capaci di ragionare e apprendere?⁴³

1.2 MODELLI ECOSISTEMICI

La storia del mondo digitale, il percorso della tecnologia e l’atteggiamento dell’uomo verso la tecnologia è indispensabile per capire come si evolve la civiltà. Come ribadito più volte nel paragrafo 1, importante è la novità che porta una tecnologia ma ancora di più è la sua evoluzione.

⁴² FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

⁴³ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell’informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

L'evoluzione di una tecnologia porta a comprendere il rapporto tra uomo e scienza tecnologica che si manifesta nei cambiamenti che portano alla concezione di modello ecosistemico.

Per identificare un modello ecosistemico partiamo dalla definizione di ecosistema naturale, cioè un' "unità funzionale fondamentale in ecologia: è l'insieme degli organismi viventi e delle sostanze non viventi con le quali i primi stabiliscono uno scambio di materiali e di energia, in un'area delimitata, per es. un lago, un prato, un bosco ecc. Quasi sempre gli ecosistemi sono sistemi aperti, che hanno scambi più o meno intensi di materiali e di energia con altri ecosistemi"⁴⁴. Gli organismi fanno parte dell'ecosistema perché ne traggono vantaggio.⁴⁵

Così come in natura, sul web si possono creare degli ambienti con entità molte diverse tra di loro per origine, struttura, funzionamento e scopo e che sono interdipendenti tra di loro. Un insieme di realtà web si può definire ecosistema digitale se persiste uno scopo comune, un vantaggio per tutti gli elementi che lo compongono.⁴⁶

Da questo dobbiamo tenere a mente una parola chiave che è "vantaggio"; un ecosistema può essere definito tale, quindi, quando porta dei vantaggi che si diffondono verso le entità dell'ecosistema stesso ma che, alla lunga, si ripercuotono anche al di fuori di esso. "La felicità per il successo altrui è il fondamento per qualsiasi ecosistemi" Lotito (2023), questa è la vera mentalità vincente.

Così come succede nelle varie rivoluzioni tecnologiche fino a quella digitale in atto, anche tra i modelli ecosistemici esiste un filo logico che li collega nella storia fino a quelli digitali dove, via via, si introducono aspetti tecnologici sempre più importanti.

⁴⁴ FONTE: Treccani - Ricerca per ECOSISTEMA [treccani.it/enciclopedia](https://www.treccani.it/enciclopedia)

⁴⁵ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 1 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

⁴⁶ FONTE: Pinciaroli, Studio Giaccardi & Associati (2020). *Ecosistemi digitali: cosa sono e perché sono importanti* [giaccardiassociati.it](https://www.giaccardiassociati.it)

1.2.1 I MODELLI ECOSISTEMICI NELLA STORIA

L'apporto principale degli ecosistemi storici è quello di contribuire alla conoscenza umana tramite discipline e innovazioni che portano a contributi diffusi nel tempo e nello spazio, anche ad attori non appartenenti direttamente all'ecosistema.⁴⁷

Per identificare gli ecosistemi storici dobbiamo prima considerare le loro caratteristiche: creano una novità chiara rispetto al periodo precedente e, allo stesso tempo, creano le condizioni affinché il loro contributo, come già sottolineato, si diffonda nel tempo e nello spazio; le loro novità introducono condizioni di sviluppo a livello sociale, politico, economico o artistico diventando un polo di attrazione che favorisce l'innovazione; lasciano una traccia nel tempo del loro passaggio ed ecco perché sono importanti nel nostro racconto logico.

Un esempio che ci riguarda molto da vicino è l'ecosistema della civiltà, quello della Roma Imperiale.⁴⁸

Sono molte le innovazioni che portano Roma a conquistare gran parte del mondo allora conosciuto e la cosa più sorprendente è che non è stata solo una grande potenza militare, ma anche una portatrice di civiltà in tutti i luoghi che conquistava, capace di creare rapporto e non solo distruzione. Si tratta, quindi, di una tecnologia non ostile ma portatrice di benessere e crescita sociale che creava empatia con i popoli conquistati a tal punto che le terre conquistate si sentivano romane anche dopo la fine dell'Impero Romano. Terre che diventavano parte di un ecosistema e ne traevano vantaggio.

In realtà, non tutte le novità introdotte riguardano prettamente la tecnologia. Ad esempio, i romani, portarono il diritto – non a caso il diritto romano si studia ancora oggi in molte facoltà universitarie – il quale è stata una componente civile importantissima dei popoli al fine di trovare una forma organizzativa con delle regole all'interno della società. Ancora, portarono la strategia militare, utile per difendere il popolo conquistato da ulteriori invasioni, e l'intrattenimento con la relativa costruzione di anfiteatri e altri luoghi dedicati che oggi sono molte delle attrazioni che visitiamo.

⁴⁷ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 7 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

⁴⁸ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

Anche molte delle innovazioni tecnologiche apportate forniscono un vantaggio duraturo non difficile da individuare oggi. Pensiamo alle strade di comunicazione e ai ponti che tutt'ora utilizziamo, alla tecnica di conservazione della carne dentro al budello, tecnologia, acquisita dai lucani, che permetteva di fornire cibo sufficiente al popolo tra un approvvigionamento e l'altro, o alla capacità di dominare l'acqua attraverso la costruzione degli acquedotti.

Per quanto riguarda gli acquedotti, in particolare, “come non rispettare un sistema di approvvigionamento idrico che, nel I secolo d.C., forniva alla città di Roma un quantitativo d'acqua superiore a quello su cui poteva contare nel 1985 la città di New York?”⁴⁹. La cosa straordinaria di queste costruzioni era la tecnica con la quale furono coneggiate; l'acqua doveva scendere, di conseguenza, gli acquedotti dovevano avere un'inclinazione tale da permettere all'acqua di non fermarsi e, allo stesso tempo, di non uscire. Oltre alla grandissima portata tecnologica, gli acquedotti insieme ai sistemi fognari portarono più igiene, meno malattia e una vita più lunga, cose che all'epoca non erano ben sviluppate.

Acquedotti, fognature, diritto, strade, conservazione del cibo sono elementi che si sono integrati tra di loro in un approccio ecosistemico che ha portato ad un unico risultato: la civiltà. È questa la perfetta concezione di ecosistema, un ambiente completamente integrato che crea un benessere diffuso, a prescindere dall'aspetto puramente tecnologico.

Un altro interessante esempio è l'ecosistema del talento nella Londra musicale degli anni '60/'70.⁵⁰ Come un po' tutti gli ecosistemi, così come quelli che vedremo successivamente nel nostro percorso logico, anche quello della Londra musicale nasce da un fenomeno casuale, da un fatto imprevedibile. L'elemento della casualità è un elemento affascinante; sono rare le storie di grandi invenzioni e di grandi trasformazioni che non abbiano al loro interno una dose di casualità e, questo, porta sempre ad una certa difficoltà nel capire se sia l'ecosistema che abbia influenzato i componenti o

⁴⁹ T. Hodge, in R. Harris, Pompei, 2003 (Fonte: Emigranti Digitali – Gianpiero Lotito, Bruno Mondadori – 2008)

⁵⁰ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 7 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

viceversa. Sicuramente è un'alimentazione reciproca dove, da una parte, la capacità di mettere insieme tutti gli elementi sfruttandone i punti di forza alimenta l'ecosistema e, dall'altra, l'ecosistema stesso permette lo sviluppo del talento in maniera straordinaria. Ciò significa che non è che prima della Roma Imperiale non esistessero strade, ponti, anfiteatri e non è che non esistessero talenti musicali al di fuori di Londra, ma il fatto di trovarsi nello stesso luogo, in un sistema integrato e indirizzato verso una precisa vocazione (tecnologica, musicale, industriale) ha permesso la nascita di un approccio ecosistemico vincente in un luogo, più o meno circoscritto, rispetto ad un altro.

Tornando all'esempio, negli anni Sessanta e Settanta la musica che arrivava dall'Inghilterra, oltre che una fucina del talento, era una forma di ribellione giovanile e sociale, era il sogno di un futuro migliore. In quegli anni era normale che i ragazzi di tutta Europa, per effetto imitativo, volessero creare una band. "I ragazzi dell'epoca volevano creare una band come i ragazzi di oggi vogliono creare una startup" Lotito (2023).

È vero, il rock and roll veniva dall'America, ad esempio. Pensiamo ad Elvis Presley: uno dei più grandi talenti non era inglese. Tuttavia, ci fu una contemporanea fioritura di talenti non solo a Londra, che era diventata una sorta di baricentro del talento, con i Queen per esempio, ma anche nei paesi intorno: a Liverpool i Beatles; a Cambridge i Pink Floyd; a Godalming i Genesis. Questi erano solo alcuni degli esempi che influenzavano tutti i giovani d'Europa.⁵¹

Il contributo fu quello di saper trasformare questa ribellione in un'industria globale, senza snaturare l'aspetto innovativo e di grande cambiamento che aveva all'inizio.

Nella storia esistono ulteriori esempi di ecosistema come quello del pensiero ad Atene nel V sec. a.C. il cui contributo fu quello di migliorare la vita quotidiana dell'uomo con una svolta del pensiero e della cultura, grazie a pensatori, matematici, artisti, filosofi. Si tratta di un ecosistema che ha avuto impatti che non si sono più interrotti; ancora oggi ci troviamo a parlare, ad esempio, di Socrate, Platone, Aristotele.⁵²

⁵¹ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 7 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

⁵² FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 7 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

Ancora, si può individuare l'ecosistema della Bellezza nella Firenze Rinascimentale il cui contributo fu quello di restituire all'uomo la capacità di apprezzare l'arte e il bello, grazie a personaggi straordinari nati e vissuti nello stesso periodo e negli stessi luoghi. Anche in questo caso troviamo una ripresa dell'arte greca e dell'arte romana, ma la capacità di mettere ad ecosistema fattori che si influenzano a vicenda lo porta ad essere un punto di svolta determinante della civiltà umana che lascia tracce indelebili.⁵³

Importante nell'ecosistema della bellezza ed elemento cruciale per la storia del mondo digitale fu la comparsa del primo brevetto⁵⁴ concesso al genio rinascimentale Filippo Brunelleschi, dalla durata di tre anni, per il suo "Badalone", un sistema di trasporto fluviale, che si sarebbe mosso prima sull'Arno e poi via terra, per portare le tonnellate di marmo che servivano a costruire la famosa cupola di Santa Maria del Fiore.

In ogni caso, questi esempi mostrano delle caratteristiche comuni e identificabili anche se la vocazione non è prettamente tecnologica, la quale a volte è utile, a volte fa da sfondo, a volte non è per nulla determinante. Gli ecosistemi storici hanno tutti la caratteristica di influenzare il progresso della civiltà con un impatto che può essere misurato nei secoli.

1.2.2 I MODELLI ECOSISTEMICI NEL MONDO INDUSTRIALE

Gli ecosistemi industriali creano in un tempo breve rispetto a quelli storici un benessere diffuso, producendo ricchezza a beneficio dell'intero ecosistema, perlomeno nella fase di crescita ed espansione.⁵⁵

L'ecosistema industriale ha, quindi, uno sviluppo diverso rispetto a quello storico, uno sviluppo estremamente più veloce (parliamo di lustri o decenni contro secoli). Inoltre, sono più localizzati nel tempo e nello spazio rispetto a quelli storici (anche se poi hanno caratteristiche che gli permettono di non essere realtà isolate), creando un vantaggio per

⁵³ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 7 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

⁵⁴ "titolo giuridico in forza del quale al titolare viene conferito un diritto esclusivo di sfruttamento dell'invenzione, in un territorio e per un periodo ben determinato, e che consente di impedire ad altri di produrre, vendere o utilizzare l'invenzione senza autorizzazione" [wikipedia.org](https://it.wikipedia.org/wiki/Brevetto)

⁵⁵ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 7 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

la geografia di riferimento. Se gli ecosistemi storici nascono per una moltitudine di soggetti dove non c'è un iniziatore solitario, l'ecosistema industriale generalmente nasce grazie ad un campione locale e da un'idea innovativa che può essere l'invenzione di qualcosa o l'applicazione innovativa di qualcosa sul mercato. L'ecosistema industriale si sviluppa a partire da poche botteghe o fabbriche e si amplia grazie alla nascita di nuovi soggetti provenienti proprio da quest'ultime, solitamente i soggetti in questione sono legati, in qualche modo, al campione di riferimento. Infine, è un modello replicabile su altre geografie.⁵⁶

La storia degli ecosistemi industriali ha una traccia un po' diversa rispetto quelli storici perché, sebbene nascano in modo imprevedibile, solitamente hanno un forte legame con il territorio. Questo è dimostrato da tutte le grandi ere dell'industria:

- Nel 1784 grazie allo sfruttamento della potenza dell'acqua e del vapore nasce la macchina a vapore e, quindi, la meccanizzazione della produzione. È l'industria 1.0;
- Nel 1870 grazie al petrolio e all'elettricità come nuove fonti energetiche si realizzano nuove tecnologie, la più importante è la catena di montaggio che permette una produzione di massa. È l'industria 2.0;
- Nel 1970 grazie all'arrivo dell'informatica e dell'elettronica vengono incrementati i livelli di automazione con le relative *digital transformation* nelle fabbriche. È l'industria 3.0;
- Nel 2011 grazie a tecnologie combinate si ha una produzione del tutto automatizzata e interconnessa. È l'industria 4.0.

Tutte queste quattro grandi fasi dell'evoluzione industriale, in realtà, non hanno una precisa e univoca data di inizio (ricordiamo che le innovazioni tecnologiche sono spesso frutto di lavori congiunti di tecniche e personaggi precedenti), tuttavia per tutte è individuabile un fenomeno iniziale, un'innovazione che un campione, solitamente, è riuscito a commercializzare o rendere utilizzabile sul mercato. Ecco, quindi, che troviamo la macchina a vapore nella prima fase, la catena di montaggio nella seconda, l'informatica nella terza e l'industria automatizzata nella quarta.

⁵⁶ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

La rivoluzione industriale viene fissata nel 1771 con la nascita della prima fabbrica creata dall'ex barbiere Richard Arkwright (vedi par. 1.1.1 pag. 2). Ancora una volta, torna utile il brevetto il quale, se l'inventore decide di darlo in concessione o venderlo, è utile per avere un ritorno economico ma anche per favorire lo sviluppo del settore da lui innovato, questo fu proprio il caso di Arkwright. Richard Arkwright decise di concedere il brevetto del filatoio automatico a chiunque avesse comprato almeno mille fusi, questa idea gli permise di diventare, in diciotto anni, il fornitore di fusi in oltre centoquaranta filande. Questo evento ci ricorda la vicenda di Gates con il suo Windows con il quale si impose sul mercato dei sistemi operativi.

Quando pensiamo a rivoluzione, pensiamo a qualcosa che determina un cambiamento improvviso da un momento all'altro, come la Rivoluzione Francese per esempio. In realtà, l'ecosistema della rivoluzione industriale è qualcosa che ha avuto origine in maniera evolutiva con un percorso di cento anni, dal 1750 al 1850. Alcuni storici ritengono che le conoscenze scientifiche alla base della prima rivoluzione industriale fossero disponibili già cento anni prima.⁵⁷

Altri esempi di ecosistema industriali sono i numerosi distretti industriali sorti in Italia, alcuni dei quali presenti ancora oggi. Ma come nasce un distretto?

Tenendo sempre in conto la casualità, elemento comune un po' a tutti i modelli ecosistemici, per rispondere alla domanda mi avvalgo di un esempio: quello dell'industria del giocattolo a Canneto sull'Oglio.

La storia dell'industria del giocattolo a Canneto sull'Oglio e nei comuni limitrofi ha avuto una grande importanza per lo sviluppo economico e sociale della zona. La prima fabbrica italiana di bambole in quell'area nasce intorno al 1880, grazie all'intuito imprenditoriale di un nobile mantovano, Luigi Furga Gornini che era solito trasferirsi, per diversi mesi l'anno, nella propria residenza di Canneto sull'Oglio. Presumibilmente, intorno al 1870-75, il nobile mantovano conosce un certo Ceresa, operaio cannetese, tornato dalla Germania dopo avervi lavorato apprendendo l'arte di modellare la cartapesta. I due si organizzano e danno vita ad un laboratorio per la fabbricazione di

⁵⁷ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 7 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

maschere di carnevale. Nonostante l'attività non abbia ottenuto i risultati sperati, i due non si perdono d'animo e passano alla fabbricazione di bambole, per la quale l'esperienza acquisita nella lavorazione della carta pesta fu molto utile. I due, successivamente, si separano rimanendo Luigi Furga a proseguire questa avventura, il quale va in Germania per sviluppare le proprie conoscenze e migliorare la sua produzione.

Dopo essere tornato, l'attività prosegue fino alla sua morte, momento in cui subentra la figlia Carlotta Furga che ha un'intuizione geniale che le permette di conquistare prestigio sui mercati nazionali. Carlotta decide di dare vita ad una nuova importante lavorazione, quello della ceramica, facendo nascere lo stabilimento indipendente "Ceramica Furga" che le consente di essere indipendente dalle materie prime importate dalla Germania. Grazie alle caratteristiche tipiche di un ecosistema industriale, il quale prima si sviluppa attraverso poche fabbriche e poi diventa polo di attrazione del talento (come la Londra musicale o la Firenze Rinascimentale) che è spesso endogeno dove le persone con maggior talento emergono grazie alle possibilità che offre l'ecosistema stesso, questo si amplia con i soggetti che sono legati al campione in qualche modo, ad esempio con le varie attività complementari⁵⁸. Il territorio di Canneto sull'Oglio insieme ai comuni limitrofi, a questo punto, diventa una vera e propria industria del giocattolo.

Nel dicembre 1946 la Rivista del giocattolo cita: "Tra le più antiche case troviamo la Furga, nata in ben modeste proporzioni, in quel di Canneto sull'Oglio e che oggi, mercé la fattiva ed intelligente opera del suo titolare, presenta un campionario vastissimo e rinnovato, e dà lavoro ad oltre 700 operai; ad essa si aggiungono, sempre a Canneto, la A.G.A., che produce articoli similari e la Lorenzini per i fuciletti, pallottolieri, pianoforti, ecc. Queste case danno da lavorare ad un gruppo di paesi intorno a Canneto e sono le più importanti industrie locali". E ancora Aldo de Maddalena alla fine degli anni Cinquanta: "ha acquistato eccezionale importanza l'industria del giocattolo, come sempre localizzata nei comuni di Canneto e di Acquanegra. Alle antiche e sempre meglio attrezzate aziende, felicemente impostesi sul mercato nazionale da molti decenni, negli ultimi tempi si sono affiancati numerosi altri laboratori (una trentina), che danno un

⁵⁸ Tutte quelle attività che vengono supportate e sviluppate grazie all'attività principale

altissimo contributo alla confortante affermazione del giocattolo italiano sul mercato estero: le esportazioni in poco tempo sono raddoppiate”.

Infine, all’inizio degli anni Settanta l’industria del giocattolo entra in crisi, avviandosi verso il declino che arrivò sul finire degli anni ’90 con le chiusure delle poche aziende rimaste, compresa la storia azienda Luigi Furga & C.⁵⁹

Nonostante il triste epilogo, grazie a questo esempio si può notare la caratteristica principale dei distretti, che poi è anche quella degli ecosistemi industriali, cioè quella di sorgere partendo da un campione locale coraggioso a tal punto da intraprendere un’avventura industriale, trascinando poi altri soggetti della comunità.

1.2.3 I MODELLI ECOSISTEMICI NEL MONDO TECNOLOGICO

I modelli ecosistemici tecnologici creano un vantaggio esponenziale nel tempo, producendo tecnologie che quasi sempre hanno un’applicazione globale e pervasiva, dando spesso vita a vere e proprie rivoluzioni tecnologiche.⁶⁰

Pensiamo, ad esempio, all’elettricità nelle case, all’energia nucleare, o banalmente ai computer.

Se gli ecosistemici storici nascono da più campioni e gli ecosistemi industriali da uno, in questo caso più difficilmente si tratta di uno solo perché l’evoluzione è talmente fulminea che si sovrappongono le storie di vari personaggi, le possibilità sono molteplici. L’ecosistema tecnologico si sviluppa a partire da un’idea applicabile a molti settori e si amplia grazie all’attrazione del talento. Infine, i suoi principi sono adottabili da altre geografie, più che il modello in sé. In realtà questo succede in molti modelli organizzativi che possono essere tecnologici, industriali, sociali.

Per fare un esempio, il modello giapponese di riorganizzazione del lavoro, delle strutture e della produzione (che si contrappone a quello fordista) è stato per anni imitato dalle culture occidentali, riuscendoci solo dopo aver capito che era necessario assimilarne i principi e i fattori tecnici e adattarli al contesto. Non basta acquisire una tecnologia e

⁵⁹ FONTE: Associazione Gruppo del Giocattolo Storico – Canneto sull’Oglio. *MUSEO DEL GIOCATTOLO* museodelgiocattolofurga.it

⁶⁰ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 9 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

applicarla in qualsiasi situazione, questa deve essere sempre bilanciata con altri fattori che si influenzano a vicenda (come quello sociale o culturale).⁶¹

Questo spiega perché pur essendoci tecnologie, pur essendoci talenti, pur essendoci arte in tanti luoghi solo quelli che riescono a integrare e a bilanciare correttamente tutti i fattori creando vantaggio diffuso riescono a diventare ecosistemi vincenti (tenendo sempre conto della dose di casualità, dell'elemento di imprevedibilità).

Un esempio di ecosistema tecnologico è Menlo Park in New Jersey.

La maggior parte dei laboratori esistenti in quel momento si concentravano su uno spirito di ricerca legato all'esperienza scientifica e universitaria. Ma con Menlo Park le cose presero un andamento diverso; si implementò la logica di ricerca e sviluppo attraverso applicazioni pratiche, convertendo le idee in prodotti che potevano avere potenziale commerciale. I laboratori diventarono così laboratori per il mercato.

Tutto questo fu reso possibile grazie ad un personaggio molto noto nella storia: Thomas Alva Edison.

Secondo Edison l'applicazione fine a sé stessa, legata solo alla ricerca senza essere applicabile nella vita di tutti i giorni, aveva dei limiti. Così, quando si trasferì con il suo laboratorio a Menlo Park, la ricerca cominciò a diventare qualcosa di pratico con lo scopo di fare ricerca per il mercato, con prodotti e tecnologie che fossero davvero utili.

Nel novembre del 1877, una delle prime invenzioni di Edison a Menlo Park fu quella del fonografo. Appena un anno dopo l'invenzione era conosciuta in tutto il mondo e fece guadagnare a Edison il soprannome "Il Mago di Menlo Park". Il fonografo non solo fece diventare famoso Edison, ma anche lo stesso Menlo Park che cominciò ad attirare visitatore di tutto il mondo che volevano vedere le dimostrazioni della realizzazione.

«Il genio è uno per cento ispirazione e novantanove per cento sudore» *Thomas Alva Edison*.⁶² Questa frase sintetizza al meglio la seconda grande invenzione di Edison nel 1879: la lampadina. Prima di lui altri ci avevano provato ma nessuno riuscì a creare una lampadina che funzionasse per più di pochi minuti. Allo stesso Edison costò un lavoro enorme (il genio è uno per cento ispirazione e novantanove per cento sudore) e dovette

⁶¹FONTE: Corso Modelli di Organizzazioni Digitali – Unipv – Prof. Vaira (2023)

⁶² FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 9 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

sperimentare più di duemila lampadine per trovare finalmente quella che rimase accesa 13 ore e mezza. La generazione di lampadine successive arrivò, poi, a 40 ore, poi una settimana, poi dieci giorni e così fino a che non si introdusse l'idea degli oggetti dalla vita non perpetua: l'obsolescenza programmata (vedi par. 1.1.3 pag. 20), per evitare i danni industriali e commerciali che un prodotto perfetto che non bruciava mai causava.

Con questo esempio, ancora una volta, è necessario specificare che, prima di Menlo Park, non è che l'idea di applicazione di un'innovazione non esistesse (la macchina a vapore è diventata un motore dell'industria), ma con Edison questo concetto viene formalizzato diventando un fattore determinante nel processo tecnologico.⁶³

Arriviamo, ora, ad uno dei più grandi esempi di ecosistema tecnologico che aprirà le porte agli ecosistemi digitali: l'ecosistema della Silicon Valley. Il suo nome deriva da una brillante intuizione del giornalista Don Hoefler, traendolo dal termine silicio, elemento costitutivo dei chip che consentono il funzionamento dei computer.⁶⁴ La storia dell'ecosistema è perlopiù articolata.

Alla fine della Seconda guerra mondiale la Pennsylvania sarebbe dovuta diventare il centro tecnologico cibernetico, ma successe un fatto imprevisto. Irwin Travis, uno degli amministratori della Moore School, luogo di creazione dell'Eniac, chiese di firmare una liberatoria ai tecnici attraverso la quale gli si impediva loro di ricevere compensi derivati dai brevetti delle loro invenzioni. Due tra gli inventori del primo computer, Eckert e Mauchly (par. 1.1.2 pag.7), rifiutarono di firmare e il 31 marzo del 1946 si dimisero. Da quel momento, dalla scelta di una persona, l'area Philadelphia-Princeton, che era in lizza per il titolo di centro per la tecnologia dei computer, non si riprese più.

Nel frattempo, la Silicon Valley si stava preparando a diventare il distretto tecnologico più innovativo del mondo.

⁶³ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

⁶⁴ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 9 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

Precursori in tal senso, furono i giovani Bill Hewlett e David Packard che, nel 1939, fondarono in un garage la prima azienda elettronica civile della contea di Palo Alto. Con le iniziali dei loro cognomi diedero il nome alla loro piccola impresa: l'HP.⁶⁵

Oltre a rappresentare uno degli eventi preparatori alla Silicon Valley, segna anche l'epopea dei garage californiani, come quello celeberrimo di Steve Jobs e Steve Wozniak dove nasce la Apple.

Il garage di Hewlett e Packard è divenuto talmente importante nella storia tecnologica che fu ristrutturato e inaugurato a museo nel 2005.

Il secondo episodio importante fu la creazione, da parte di Frederick Terman, preside della Facoltà di ingegneria di Stanford di Palo Alto, dello Stanford Industrial Park, che sarebbe poi diventato Stanford Research Park. L'idea fu quella di donare i lotti di terreno, attorno all'Università, alle aziende che vi si sarebbero insediate, e quella di dare assistenza nell'ottenere brevetti e consulenza tecnica da parte di professori e ricercatori.⁶⁶

Ecco, quindi, che alla fine della Seconda Guerra Mondiale da una parte c'è Philadelphia con l'Università di Pennsylvania che si fa scappare due grandi menti per la decisione di Irwin Travis che non permette lo sfruttamento delle invenzioni, dall'altra c'è Stanford con la scelta di Terman di concedere lotti di proprietà alle aziende e fornire assistenza per brevetti e consulenza tecnica. Due scelte concettualmente opposte che hanno portato a due finali opposti.

L'evento più importante fu, però, la creazione da parte di William Shockley la società Shockley Semiconductor Laboratory che fece da polo attrattore di talenti nel campo dei semiconduttori. Da quella società si staccheranno otto talenti, chiamati "traditori" da Shockley, che daranno origine alla Fairchild Semiconductor, dalla quale usciranno i fondatori di Intel, Robert Noyce e Gordon Moore. Arriveranno così i microchip, che

⁶⁵ FONTE: Mario Dianda (2018). *La Silicon Valley, storia e segreti del distretto più innovativo del mondo* startingfinance.com/approfondimenti

⁶⁶ FONTE: Mario Dianda (2018). *La Silicon Valley, storia e segreti del distretto più innovativo del mondo* startingfinance.com/approfondimenti

daranno definitivamente il via al primato tecnologico della Valley nell'ICT e origine al suo nome.⁶⁷

Questo esempio ci porta a determinare che esiste sempre un filo conduttore che lega tutto; siamo arrivati di nuovo alla Intel e al suo microchip evento vitale per la storia del mondo digitale.

A successo affermato, l'Europa provò a imitare e a ricreare un ecosistema simile, ma con scarsi risultati. "La Silicon Valley è l'unico luogo sulla Terra che non ambisce a diventare la Silicon Valley" Robert Metcalfe⁶⁸, con questa frase ironica viene ribadito il concetto a inizio del paragrafo per il quale non si può imitare da cima a fondo un modello e dislocarlo in un altro ambiente senza valutarne il contesto. Ecco, che, quando l'Europa l'ha capito sono arrivati a noi principi come il concetto di startup o di *venture capital*, senza che nascesse una seconda Silicon Valley.

1.2.4 I MODELLI ECOSISTEMICI NEL MONDO DIGITALE

Il paragrafo precedente si è concluso con l'esempio della Silicon Valley, la quale viene definita la madre degli ecosistemi digitali in quanto ha "partorito" la maggior parte delle tecnologie che oggi utilizziamo. In realtà, rimane un ecosistema tecnologico perché le invenzioni tecnologiche sono nate all'interno di un sistema fisico ed è proprio questo a non conferirle lo status di ecosistema digitale: l'ecosistema digitale nasce nel digitale e rimane tale.⁶⁹

Il vantaggio creato è istantaneo e immediatamente riconoscibile, mentre per gli ecosistemi precedenti diventa visibile in un tempo più lungo. Pensiamo alla possibilità di acquistare online, che sia un biglietto ferroviario, un prodotto, un servizio non c'è molto da spiegare sul vantaggio procurato. Ecco, possiamo dire che gli ecosistemi digitali hanno un vantaggio che quasi si auto determina talmente è immediatamente riconoscibile (salvo le controindicazioni che devono essere identificate affinché il vantaggio sia tale).

⁶⁷ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.

⁶⁸ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 9 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

⁶⁹ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

Poi, possono scalare in modo impensabile nell'economia precedente, hanno però bisogno di tecnologia e capacità di esecuzione adeguate alla novità, quindi una tecnologia che deve essere realmente funzionante e adatta. In questo senso, è utile dire che non basta la semplice attivazione del vantaggio perché un ecosistema digitale funzioni, ma la competenza, il talento, la capacità di esecuzione e di gestione sono elementi fondamentali.

Gli ecosistemi digitali hanno un tempo di sviluppo assolutamente più breve. Se pensiamo che quelli storici ci hanno messo centinaia di anni ad affermare la propria presenza, che gli ecosistemi industriali si sono sviluppati nell'arco di decenni e che gli ecosistemi tecnologici, grazie alla rivoluzione digitale, hanno cominciato ad essere un fatto globale in meno di una decina di anni, possiamo affermare che gli ecosistemi digitali hanno un livello di accelerazione straordinariamente più potente. Consideriamo Facebook, questa è nata nel 2004 all'interno dell'Università di Harvard e oggi conta già più o meno tre miliardi di utenti.

Successivamente, i campioni sono identificabili, c'è una figura su tutte: il founder. Ma, come può succedere con le grandi innovazioni tecnologiche, non sempre lo si conosce o diventa famoso.

L'ecosistema digitale, poi, ha un perimetro ben definito e si amplia grazie all'effetto imitativo. Il fatto di avere un perimetro ben circoscritto e di essere caratterizzato da un forte effetto imitativo, porta il passaparola ad essere una caratteristica fondamentale. Inoltre, può essere replicabile ma può anche scalare a seconda dei casi. Ad esempio, un social network (anche se non è sempre una definizione chiara di ecosistema digitale) ha una forte scalabilità, mentre una piattaforma per l'attrazione turistica ha dei limiti in relazione al territorio e agli utenti di riferimento.⁷⁰

Un esempio di ecosistema digitale sono i digital network, da non confondere con i social network, i quali hanno il fine di mettere in connessione persone che possono non conoscersi tra di loro. Il digital network, invece, è un insieme di soggetti che si riuniscono per una determinata finalità; un network di commercianti della stessa zona che ha

⁷⁰ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 10 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

l'obiettivo di fare massa critica per avere servizi digitali alla portata, un network di ricercatori che si occupa della ricerca per il cancro che ha la finalità di scambiarsi informazioni, ricerche, dati, come è successo in pandemia per poter accelerare il processo di generazione dei vaccini. Nell'era pre-internet questi scambi avvenivano fondamentalmente nei convegni, nei congressi o attraverso le riviste, ecco infatti che con i network digital, ma in generale con gli ecosistemi digitali, si abbattano i tempi e la base di conoscenza si allarga.⁷¹

I social network, invece, non sono sempre una chiara definizione di ecosistema digitale. Da una parte possono essere visti come un ecosistema digitale perfetto, dall'altra lo sono ma in maniera marginale e non perfetta, in quanto la loro prima attitudine è quella di essere strumenti di comunicazione.

Le ragioni a sfavore, per le quali i social non possono essere considerati perfettamente degli ecosistemi digitali, sono che non portano sempre dei chiari vantaggi, perché c'è sempre qualche limite, e non sempre porta un chiaro benessere diffuso, cosa che invece avviene negli esempi finora fatti. Al contrario, la ragione a favore, è quella di portare gli elementi dell'ecosistema ad un solo potenziale grado di separazione. Se per la teoria sociologica dei sei gradi separazione ciascuno di noi tramite una catena di sei intermediari (noi compresi) potrebbe potenzialmente essere collegato a chiunque nel mondo, i social network riducono tutto ciò ad un solo grado dei sei.⁷² I social network, infatti, mettono a disposizione il contatto più immediato, ci si può rivolgere a qualcuno, potenzialmente, in maniera immediata e disintermediata.

Siamo giunti, in questo modo, al termine del percorso dei modelli ecosistemici, da quelli storici a quelli digitali. Concludo, però, con la precisazione che sempre di più i modelli ecosistemici stanno diventando modelli ibridi, ossia un'unione tra il mondo fisico e quello digitale, i quali si abilitano vicendevolmente e insieme creano qualcosa di innovativo, un valore aggiunto.

⁷¹ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

⁷² FONTE: Samantha Maggiolo (2022). "Com'è piccolo il mondo": cos'è la teoria dei 6 gradi di separazione? Ed è vera? geopop.it/la-teoria-dei-6-gradi-di-separazione

Grazie anche all'effetto frigorifero delle tecnologie digitali che sono ormai introdotte a pieno nel nostro lavoro, nella nostra quotidianità, l'ibridazione è una componente che sta prendendo sempre più piede tra i modelli ecosistemici. L'ecosistema ibrido è il modello destinato a diventare quello prevalente e che renderà tutti gli ecosistemi simili tra di loro, tanto da eclissare la novità del concetto e della parola ecosistema (diventerà un concetto comune come lo è quello di "sistema").⁷³

⁷³ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 11 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

CAPITOLO II – ECOSISTEMI DIGITALI TERRITORIALI

2.1 CARATTERISTICHE E VANTAGGI DI UN ECOSISTEMA DIGITALE TERRITORIALE

Rimanendo all'interno del *fil rouge* dei modelli ecosistemici, tra quelli digitali possiamo identificare i modelli ecosistemici territoriali.

Come già espresso, l'elemento chiave di ogni ecosistema, che esso sia storico, industriale, digitale, è determinare un vantaggio per tutte le entità che ne fanno parte, pena il fallimento dell'ecosistema stesso. Negli ecosistemi digitali territoriali, però, la misurazione dei vantaggi è ancora più importante perché, solitamente, questi si sviluppano all'interno di piccole realtà, di piccole comunità dove il passaparola può essere estremamente veloce, sia in senso positivo che in senso negativo. Non solo è necessario identificare un vantaggio ma, per essere veramente un ecosistema vincente, questo vantaggio deve sussistere nel lungo periodo. Gli ecosistemi digitali territoriali, infatti, hanno bisogno di una governance strategica che ne monitori la crescita e ne guidi lo sviluppo.⁷⁴

Chi governa i processi è colui che imprime la direzione della barca, una metafora per intendere chi ha il ruolo di coordinamento dell'ecosistema che, spesso, coincide con il promotore (può essere un attore pubblico, un'istituzione, una start up, un'impresa affermata ecc.) che dà vita all'ecosistema digitale territoriale. In generale, per mettere in atto la governance di qualunque ecosistema digitale (non solo territoriale) e di tutto ciò che ad esso è collegato occorre aver ben chiaro dove si sta andando; non basta imprimere la direzione della barca, bisogna conoscere la barca, i venti, bisogna saper navigare, bisogna saper guardare le stelle per seguire la giusta direzione.⁷⁵ Questo significa che non basta l'idea e la visione, serve capacità di *execution* e di progettazione, oltre che uno studio del contesto di riferimento con tutti i punti di forza e di debolezza,

⁷⁴ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 10 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

⁷⁵ FONTE: Intervista a Luciano Floridi (2021). *Digitale, intelligenza artificiale, ecosistemi territoriali*. pandorarivista.it

minacce e opportunità e una valutazione degli impatti. È vero, esiste sempre una dose di imprevisto e di casualità, ma sempre di più la valutazione degli impatti di un'innovazione sul contesto di riferimento può essere studiata e preventivata (par. 1.1.1 pag. 6).

Per compiere questo, però, tutti gli stakeholder dell'ecosistema devono comprendere che non esiste innovazione e sviluppo senza collaborazione e che l'interdipendenza è un fattore da cui non si può più prescindere se si vuole assicurare la crescita del territorio. Gli elementi dell'ecosistema devono completarsi a vicenda, interagire e cooperare con il fine comune di creare opportunità vantaggiose di sviluppo per tutte le parti interessate.⁷⁶ Questo succede negli ecosistemi naturali in modo, appunto, naturale ma nei territori, specialmente nelle piccole realtà, tra le imprese soprattutto esiste ancora una forte cultura legata al custodire gelosamente le proprie conoscenze e il proprio sapere. Ma si è davvero sicuri che, in un contesto di continuo e rapido cambiamento fatto di concorrenza potenzialmente globale (conseguenze dovute particolarmente alle tecnologie digitali), cercare affannosamente di custodire segretamente e di "proteggere il proprio orticello" sia la scelta più saggia da fare per una sopravvivenza sostenibile e duratura?

Pensiamo al, già affrontato, tema della standardizzazione; quasi tutte le innovazioni e tecnologie che sono diventate degli standard si sono affermate e hanno avuto successo, (talvolta più successo) di quelle qualitativamente migliori, come nel caso Microsoft contro Apple. Tuttavia, standardizzare significa inevitabilmente anche diffondere la propria idea e il proprio sapere. O, ancora, pensiamo al brevetto che nasce in difesa dell'inventore non permettendo di replicare o utilizzare l'invenzione senza un'autorizzazione ma, al tempo stesso, dopo poco tempo rende pubblici i segreti, le conoscenze e il sapere allo scopo di raggiungere un bene maggiore, cioè quello del progresso, dell'innovazione e dello sviluppo. Infine, se ci pensiamo bene, se tutti avessero scelto di tenere segrete le proprie conoscenze, oggi forse non avremmo

⁷⁶ Salvatore Pidota (2020). *Innovazione per lo sviluppo locale: come creare un ecosistema digitale territoriale* agendadigitale.eu

Internet come lo conosciamo e, forse, non potremmo nemmeno parlare di ecosistemi digitali, di social network, di piattaforme digitali in maniera così semplice.

In ogni caso le aziende possono, pur mantenendo la loro naturale e sana competizione indispensabile per il mercato, decidere di fare networking⁷⁷, di collaborare con i propri competitor e superare la barriera mentale per la quale si è orientati solo a fare meglio degli altri: parliamo di *co-opetition*⁷⁸. Ci sono diverse ragioni positive per cui un'azienda può scegliere di allearsi con un concorrente, "mettendo a rischio" le proprie competenze e i propri segreti.

Innanzitutto, tra i vantaggi è chiara la diminuzione dei costi di produzione come quelli delle materie prime, dei semi lavorati. Successivamente, la collaborazione porta ad un minor rischio di fallimento e a maggior innovazione: la condivisione di competenze, conoscenze, idee, risorse, tecnologie crea i presupposti per l'innovazione, per la nascita di nuove idee e di nuove tecnologie, o migliorano quelle esistenti, per lo stesso principio per cui talento attrae talento. Pensiamo alla Londra musicale o alla Firenze rinascimentale dove l'apertura nel tramandare capacità e segreti da parte di talenti porta, inevitabilmente, all'ingresso e allo sviluppo di altri. Questo succede dove c'è maggiore interazione e maggiore frequenza di scambio: "Se io ti do un euro e tu mi dai un euro, abbiamo entrambi un euro. Se io ti do un'idea e tu mi dai un'idea, abbiamo entrambi due idee". La frase appena citata è una frase riportata da Lotito in una lezione universitaria (2023) che sta ad indicare che la collaborazione e l'interscambio produce sempre valore e capacità di sviluppo sulle idee e sui progetti.

Sebbene il loro contributo collaborativo sia vitale, le imprese non sono gli unici stakeholder a comporre un ecosistema digitale territoriale e la loro partecipazione attiva non basta. Ci sono i turisti che con la loro capacità di spesa portano introiti, gli abitanti la cui legittimazione è fondamentale, gli utenti che sono elemento costitutivo per qualsiasi ecosistema digitale e, in generale, tutti coloro che portano interesse e che sono

⁷⁷ "il networking è [...] la costruzione di relazioni a lungo termine. [...] Fare networking significa dare, non ricevere. Si tratta di creare fiducia e di aiutarsi l'un l'altro verso obiettivi comuni. Impegnarsi regolarmente con i propri contatti e trovare opportunità per rafforzare la relazione." michaelpage.it

⁷⁸ "Il termine co-opetition, fusione dei termini cooperation e competition, identifica precise scelte strategiche volte a creare una collaborazione di intenti/obiettivi/risorse tra aziende normalmente concorrenti al fine di ottenere vantaggi comuni" Project Group (2021) in *Co-opetition: dalla competizione alla co-opetizione* projectgroup.it

un tassello fondamentale per la costituzione e la sopravvivenza dell'ecosistema. Da qui nasce una rete che, sicuramente si alimenta in maniera perlopiù naturale grazie all'ecosistema stesso, ma deve essere continuamente coordinata, gestita e sviluppata. Un ulteriore stakeholder, il cui appoggio collaborativo di governance è fondamentale, è l'amministrazione pubblica. È un argomento particolare perché, spesso, le istituzioni rimangono isolate, non stanno al passo con la società di riferimento o, comunque, sono ritardatarie, anche e soprattutto quando si tratta di adottare innovazioni. Non a caso, Lotito in *Emigrati Digitali* (2008) li inserisce nella categoria della *Late Majority* (par. 1.1.1 pag. 17). Inoltre, intorno agli 80/'90 in Italia, si può dire esserci stato un cambio di mentalità della società dove un settore pieno di prestigio e affidabile, come quello dell'amministrazione pubblica, comincia a perdere la sua reputazione spostando la fiducia della comunità verso le aziende o, ancora, verso "a person like me".⁷⁹

Parliamo di cooperazione applicativa quando le amministrazioni collaborano tra di loro e con altri soggetti al fine di scambiarsi dati e integrare i processi, concorrendo a comporre un unico risultato integrato.⁸⁰ Gli enti locali dovrebbero assumere un ruolo vitale per la costruzione di una cultura della collaborazione, indispensabile per adattarsi ai contesti competitivi che interessa anche, e sempre di più, il mercato dei brand territoriali. Ai responsabili locali si richiede, quindi, lo sforzo di "sorreggere" l'implementazione di azioni di coordinamento su più livelli come imprese, scuole, centri di ricerca e sviluppo, università, cittadini, start up innovative ecc., al fine di inserire la collaborazione al centro della governance degli ecosistemi.⁸¹

Pensiamo a quello che è successo al caso Philadelphia (par. 1.2.3 pag. 33-34). La scelta di alcuni amministratori dell'Università della Pennsylvania ha portato all'allontanamento di due grandi talenti, i quali sfortuna (o non sfortuna) vuole sono stati i precursori del grande modello ecosistemico che è la Silicon Valley dove, al contrario, fin dall'inizio c'è stato un atteggiamento collaborativo e di apertura degli amministratori universitari del luogo che ha contribuito a farla diventare la realtà che è oggi. Ancora ora, infatti, la forte

⁷⁹ FONTI: Corsi di Relazioni Pubbliche e di Linguaggi per la Comunicazione Pubblica Digitale – Unipv – Proff. Azzoni (2021), Antonelli (2023)

⁸⁰ FONTE: *Cooperazione Applicativa* inail.it

⁸¹ FONTE: Salvatore Pidota (2020). *Innovazione per lo sviluppo locale: come creare un ecosistema digitale territoriale* agendadigitale.eu

cultura collaborativa che caratterizza la zona, da parte delle istituzioni ma anche di tutti gli altri stakeholder, contribuisce ad alimentare il processo ecosistemico e a rendere sempre più grande la torta da spartire.

Oltre alla famosa Silicon Valley, in ambito internazionale esistono molti casi di successo, come l'iniziativa Open311 nata negli Stati Uniti tra il 2009 e il 2010. Open311 è una tecnologia che procura dei canali di comunicazione aperti per problematiche che riguardano lo spazio e i servizi pubblici. Le varie città sono interconnesse alla piattaforma attraverso API per fornire i propri dati e collaborare ai servizi che riguardano la mobilità, il turismo o dare informazioni sulle tasse locali, sulla manutenzione delle strade, sulle scuole ecc.⁸²

La tecnologia è un'evoluzione del servizio call center 311 fornito da molte città del Nord-America, tuttavia, la differenza nell'utilizzare Internet sta nella possibilità di instaurare comunicazioni asincrone da molti a molti. Utilizzando un dispositivo mobile o un computer, infatti, qualunque cittadino (ma può essere anche un turista che nota una problematica) può inserire informazioni, idealmente con delle foto, su un problema di un determinato luogo, ma anche dare suggerimenti che possano migliorare la vivibilità di una città. Il vero punto di forza del modello, però, è quello di essere un sistema aperto, di conseguenza non si limita a fornire un ambiente in cui evidenziare problematiche da parte del singolo attore, ma permette ad altri di dare e scambiare ulteriori informazioni apertamente, con il risultato di avere uno spazio digitale in cui è più semplice raccogliere le informazioni relative ad un tema, importante o meno importante. Tutto ciò garantisce trasparenza e responsabilità che, a loro volta, garantiscono una maggiore partecipazione attiva degli utenti.

Oltre a questo, un'altra caratteristica fondamentale della tecnologia Open311 è quella di ambire ad un protocollo standardizzato per il monitoraggio collaborativo. Il fatto che si sviluppino molte applicazioni attorno a Open311 è sicuramente qualcosa di positivo, ma questo non basta se non garantiscono l'interoperabilità. Città come Washington DC e San Francisco hanno iniziato ad aprire le loro API per fornire accesso completo ai loro servizi,

⁸² FONTE: Maurizio Dècina (2015). *Un nuovo modello per l'ecosistema digitale della PA: gli esempi internazionali* forumpa.it

questo ha incrementato la nascita di tecnologie creando interi ecosistemi software che consentono di interagire pienamente con il sistema 311 di qualsiasi città. Quindi, banalmente, quando uno sviluppatore crea una nuova applicazione che funzioni con il sistema 311 di San Francisco, questa funzionerà anche con il sistema 311 di Washington DC. Tutto questo porta al beneficiare di nuove innovazioni costruite su un linguaggio comune, su un protocollo standard con la possibilità, allo stesso tempo, di una completa scelta dell'app da utilizzare. *“Open data and open standards like Open311 are all about increasing the potential of good ideas, empowering citizens, and allowing cities to do more with less.”* [Open311.org](https://open311.org).

Questo è un ottimo esempio di un modello territoriale efficiente che è replicabile su altre realtà e un esempio di apertura alle tecnologie digitali da parte delle amministrazioni che ha portato a dei vantaggi diffusi.

In conclusione, solo con una partecipazione attiva di tutti gli elementi l'ecosistema si può consolidare e restituire benessere diffuso, diventando un ecosistema che si basa sulla fiducia reciproca e su relazioni di tipo win-win.

Questo è quello che, effettivamente, differenzia un sistema da un ecosistema: l'approccio sistemico è un approccio egoista in cui l'individuo ha lo scopo finale di raggiungere i propri traguardi e vedere gli altri come nemici, mentre l'approccio ecosistemico è una mentalità più matura che tiene in considerazione l'insieme dove il successo di un componente crea il presupposto per il successo di tutti gli altri.⁸³

Tutti questi pensieri ed esempi, inoltre, ci permettono di riprendere un importante concetto già affrontato; esistono sicuramente molteplici realtà che hanno a disposizione talenti, tecnologie, risorse naturali, vocazioni industriali o attrattive turistiche ma solo chi riesce a inserire tutto a ecosistema, e quindi chi riesce a sviluppare una rete integrata e collaborativa, diventa un ecosistema territoriale vincente.

Quando tutti gli stakeholder collaborano e sommano il loro contributo, l'ecosistema digitale territoriale rafforza il proprio posizionamento sul mercato dei brand territoriali. Questo significa rafforzare la propria identità fatta di caratteristiche uniche e

⁸³ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 1 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

di peculiarità proprie, anche in vista di una competizione sempre più globale e un'alta velocità di cambiamento dei mercati che investe tutti i settori, anche quello dei mercati territoriali. In particolare, attraverso varie strategie di marketing territoriale la governance di un territorio (che può essere un distretto, una città, una regione, un parco, una rete di musei o di alberghi, ecc.) può rafforzare la propria identità, il proprio *brand place*, il quale può risultare un ottimo alleato per la sopravvivenza di un ecosistema digitale territoriale.

Il claim I Amsterdam, per esempio, è diventato un vero e proprio marchio e simbolo della città di Amsterdam che è un luogo di apertura, di innovazione e di creatività e che ha ottenuto grandi vantaggi come quello di attrarre sempre più turisti, studenti, investimenti e tutto ciò che questo porta di positivo. Il brand è un esempio di forte identità, dapprima visiva e che dietro cela valori forti di inclusione e diversità che caratterizzano l'intera città, esprimendo significati, emozioni e momenti legati al territorio e alla cultura locale.⁸⁴

Per arrivare a creare un'identità interamente coerente di un ecosistema territoriale è necessario conoscere le caratteristiche, gli aspetti esclusivi e più profondi del territorio che è fatto di persone, di risorse naturali e no, di aspetti della vita quotidiana, di tradizioni, di arte, di usi e costumi e di storie. Tutti questi valori si riassumono in uno scopo più grande, in una *purpose*⁸⁵ che coincide, poi, con l'identità del territorio. Ogni posizionamento, ogni scopo e messaggio si trasforma, spesso, in un claim, in uno slogan o semplicemente in un marchio.⁸⁶ Ricordiamo, ad esempio, lo storico e famoso logo I Love New York (la I, il simbolo di un cuore e la sigla NY). La maggior parte di noi ha visto, almeno una volta nella vita, questo logo su una tazza di caffè, su un portachiavi, su una maglietta o su una felpa. I Love New York nasce nel '77 per migliorare la reputazione della città, allora vista come sporca, oscura e problematica. A disegnare l'iconico logo è

⁸⁴ FONTE: Claudio Troisi (2021). *Marketing turistico e brand del territorio: come realizzare un logo* claudiotroisi.it

⁸⁵ È un concetto simile alla vision ma più alto, ha una componente ispirazionale che smuove le menti e i cuori. Oggi tutti i più grandi uomini di successo sono anche visionari (come Steve Jobs o Elon Musk) che sono guidati da una forte *purpose* con obiettivi che hanno una ricaduta positiva sulla collettività e sulla società, hanno obiettivi che riconfigurano il mondo. FONTI: Corsi di Advanced Digital Marketing e di Relazioni Pubbliche – Unipv – Proff. Orzati (2022), Azzoni (2021)

⁸⁶ FONTE: Corso Modelli di Narrazione di Impresa – Unipv – Prof. Fontana (2022)

Milton Glaser, creativo dell'agenzia Wells Rich & Green e, ben presto, il marchio supera il concetto stesso di marchio con qualcosa di più profondo e intrinseco: i cittadini si sentono unificati e appartenenti ad una grande realtà metropolitana.

Con l'appoggio dei cittadini e dell'amministrazione, più precisamente grazie al sindaco Michael Bloomberg, il brand viene istituzionalizzato, mentre grazie alla NYC & Company, organo di marketing e turismo che si occupa della promozione del turismo della città e delle relative campagne promozionali, il logo viene ricreato e, attraverso la campagna di marketing territoriale "This is New York", cresce l'obiettivo di far crescere il turismo e supportare le comunità locali.⁸⁷

Il marchio, successivamente, vede numerosi rebranding come lo slogan "I love NY more than ever", dopo il tragico incidente alle Torri Gemelle per dare il messaggio di una ferita destinata a guarire per lasciare spazio al ritorno della Grande Mela ancora più forte⁸⁸, fino a quello più recente We Love New York allo scopo di sensibilizzare sul superamento delle divisioni nella società cittadina e contribuire agli sforzi per la ripresa dopo la pandemia da coronavirus, rivolto sia agli autoctoni che ai turisti.⁸⁹

"Non è solo uno slogan, non è un logo. È un atteggiamento" Kathy Hochul (2023). Con questa frase della governatrice di New York voglio precisare che, quando parlo di identità di un brand territoriale, non parlo semplicemente di una campagna territoriale, di uno slogan, di un claim; seppur elementi importanti, sono solo la punta dell'iceberg, è il riassunto immediatamente visibile e incisivo di valori e scopi profondi di un ecosistema integrato.

L'atteggiamento, la promessa, il messaggio, la purpose, affinché funzionino, devono essere veicolati anche al di fuori dell'ecosistema: gli ecosistemi sono ambienti aperti che hanno la necessità di interagire con elementi e risorse che si trovano al di fuori dell'ecosistema stesso,⁹⁰ se un ecosistema rimane chiuso dentro al proprio "orticello" piano piano muore.

⁸⁷ FONTE: laura.cavalcante (2022). "I love New York", la storia di una città diventata un brand d'eccellenza smartalks.it/blog

⁸⁸ FONTE: New York Facile (2023). I love New York – we love NYC. newyorkfacile.it/curiosita

⁸⁹ FONTE: Lory – Il Post (2023). La nuova versione dello slogan "I ❤️ NY" ilpost.it

⁹⁰ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 1 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

Spesso però, soprattutto nelle realtà territoriali, una comunicazione del proprio messaggio puramente descrittiva non basta. Ecco che esistono molti esempi di comunicazione territoriale che si basano sulla tecnica dello storytelling, ossia una comunicazione narrativa che, attraverso racconti, storie, leggende è in grado di suscitare emozioni, sensazioni, ricordi.⁹¹ Raccontare le storie di un ecosistema territoriale, e quindi storie di luoghi, di persone, storie del passato che si intrecciano, permette di rendere partecipi tutti gli stakeholder esterni ed interni all'ecosistema: le storie coinvolgono, creano ascolto e partecipazione perché permettono di condividere idee, bisogni, e soluzioni.⁹² Ovviamente devono essere racconti adeguati alle realtà, in quanto false aspettative portano inevitabilmente a passaparola negativi e, come ho già accennato all'inizio del capitolo, il passaparola nelle realtà territoriali viaggia molto in fretta sia in senso positivo che negativo.

Una delle esperienze più comuni è quella delle piattaforme che può diventare strumento e un'interfaccia concreta grazie alla quale un ecosistema digitale può diventare fruibile e concentrare la propria vocazione e la propria identità in un unico ambiente.

Per i promotori di un ecosistema territoriale i vantaggi nell'ideare una piattaforma sono molteplici: la visibilità a piccole realtà, che esse siano territori, imprese, produttori, fornitori, eventi ecc., in realtà, anche per le entità più grandi e affermate ci sono dei vantaggi, come la possibilità di creare dei servizi che prima non erano stati presi in considerazione; la loro natura nell'indirizzarsi verso l'ibridazione con il vantaggio dell'abilitazione (che approfondiremo successivamente); la possibilità di transazioni e vendite online e, quindi, il più facile raggiungimento dei consumatori, anche lontani nello spazio; il controllo della circolazione delle informazioni che transitano internamente all'ecosistema e, di conseguenza, un controllo sulla qualità e sull'affidabilità; l'allargamento del perimetro del proprio mercato, cosa che altrimenti sarebbe molto

⁹¹ FONTE: Corso Modelli di Narrazione di impresa – Unipv – Prof. Fontana (2022)

⁹² FONTE: Romagna Blog (2022). *Cos'è il marketing territoriale e perché è importante per tutti noi* elenaresta.com

difficile nel mondo analogico perché richiederebbe una grande quantità di investimenti.⁹³

Ovviamente, non basta ideare una piattaforma affinché un ecosistema funzioni e risulti vincente. È necessario, come sempre, riuscire ad individuare un netto vantaggio per tutti, riuscire ad assicurarlo e, una volta superata la fase iniziale, riuscire a garantirne la sostenibilità nel tempo.

Un esempio di piattaforma territoriale è una tra quelle realizzate da Coop Colture, cooperativa che opera nel settore della cultura in Italia con il suo storico patrimonio. Se il patrimonio è storico, le soluzioni che Coop Colture offre riguardano lo sviluppo e l'innovazione. È interessante proprio questo connubio tra avanguardia e storicità.

“Creiamo veri e propri ecosistemi digitali territoriali capaci di sintetizzare in un unico strumento tutti i sistemi di accesso e fruizione al patrimonio culturale, ambientale e turistico e collegare la vetrina virtuale a un sistema di vendita semplice e funzionale.”

corporate.coopculture.it

La piattaforma in questione, che si traduce attraverso un'app, prende il nome di AMOR (Advanced Multimedia and Observation services for the Rome cultural heritage) volta a salvaguardare e a far fruire del patrimonio culturale di Roma. Interessante anche l'acronimo AMOR, che al contrario si legge “Roma” come la città, perché riprende il concetto di identità veicolata attraverso un claim, uno slogan, un nome incisivo che dietro cela una sorta di storia, di aneddoto e questo crea interesse e coinvolgimento. Ovviamente questa è solo la parte iniziale, non basta un nome incisivo, interessante e divertente per far funzionare un ecosistema, ma come si dice “chi ben comincia è a metà dell'opera”.

⁹³ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 10 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

Il progetto è centrato su due poli d'eccezione: il complesso archeologico delle Terme di Caracalla e un tratto meridionale delle Mura Aureliane (da porta San Sebastiano a Porta Latina). L'app è scaricabile dai principali store di applicazioni, ha un servizio gratuito e uno a pagamento dove si possono scaricare e acquistare itinerari di visita e audioguide multimediali con contenuti anche in Mixed Reality (AR e VR), prodotte con la supervisione scientifica delle diverse istituzioni di riferimento.⁹⁴

Lo scopo principale è quello di accompagnare il turista alla scoperta del patrimonio culturale della città di Roma attraverso mappe di orientamento, gallerie di immagini e contenuti multimediali.⁹⁵

Un altro esempio di piattaforma digitale territoriale, sempre promosso da Coop Culture, è Audio Culture. Un'app gratuita che raccoglie le audioguide dei principali musei, monumenti e aree archeologiche italiani, come il Castello visconteo di Pavia, l'Orto botanico dell'Università degli studi di Palermo, i luoghi di Giotto a Firenze e Settignano e molto altro. Permette di acquistare o scaricare gratuitamente i contenuti relativi a ciascun sito, tra cui un'ampia selezione di ascolti, una galleria d'immagini e mappe di orientamento utilizzabili durante la visita. È disponibile in lingue diverse ed è possibile ascoltare, scaricare, leggere o, semplicemente, visualizzare i contenuti proposti, esplorando le vicinanze alla ricerca di altri siti coinvolti nel progetto.

Questi due esempi, dello stesso promotore, mostrano la diversa scalabilità che caratterizza un ecosistema digitale territoriale.

Quando si parla di scalabilità, possiamo far riferimento all'atto di scalare qualcosa di ripido. Ecco, che, scalare è diverso da aumentare o crescere in modo lineare; una tecnologia, un'impresa, un ecosistema scala quando la curva che segna la crescita si impenna, quando i moltiplicatori della crescita non sono più quelli di una crescita regolare o, comunque, senza impennate.

Questo è un importante concetto tipico degli ecosistemi digitali, i quali più di altri hanno la potenzialità di scalare. Un ecosistema storico come quello dell'Impero Romano si

⁹⁴ FONTE: AMOR. *ADVANCED MULTIMEDIA AND OBSERVATION SERVICES FOR THE ROME CULTURAL HERITAG*. Progetto amor di Coop Culture corporate.coopculture.it

⁹⁵ FONTE: AMOR. *ADVANCED MULTIMEDIA AND OBSERVATION SERVICES FOR THE ROME CULTURAL HERITAG*. Progetto amor di Coop Culture corporate.coopculture.it

costruisce nell'arco di secoli, il Rinascimento fiorentino è arrivato nelle corti e nelle altre città in decenni, mentre un social network come Facebook, che in circa vent'anni ha raggiunto tre miliardi di persone, dopo i primi anni in cui la sua curva di crescita era perlopiù lineare, nel 2008 ha un rialzo improvviso del numero di utenti e, da quel momento, comincia a scalare vertiginosamente.⁹⁶

Tuttavia, negli ecosistemi digitali territoriali (per via della loro componente fisica oltre che quella digitale) la scalabilità esiste ma dipende molto dal contesto di riferimento.

Prendiamo in considerazione i due esempi di piattaforma. Da una parte abbiamo un ambiente dal perimetro ben definito che è quello della città di Roma: è sicuramente una piattaforma che può essere replicabile ma, allo stesso tempo, può avere dei limiti riguardo la scalabilità. Questo succede un po' con tutte le piattaforme di promozione territoriale che, per ragioni fisiologiche, non riescono a scalare tanto oltre i confini territoriali e oltre un certo numero di utenti.

Dall'altra parte, invece, abbiamo una scalabilità maggiore che riguarda più aree, in questo caso tutta Italia, con la possibilità di aumentare il perimetro a livello globale (considerando i siti, i musei, il patrimonio culturale di tutto il mondo). Ecco, quindi, che un ecosistema digitale territoriale può essere caratterizzato da una scalabilità potenzialmente elevata, in particolare quando abbraccia più geografie o interi settori.

È vero, gli ecosistemi digitali territoriali non riguardano solo promozione del territorio e turismo. Questo è un concetto emerso anche quando abbiamo affrontato il tema del brand place, ottimo alleato di un ecosistema digitale territoriale nel fornire vantaggi sociali, economici, tecnologici. Vantaggi che, quindi, riguardano i turisti, i quali possono conoscere meglio un territorio, apprezzarne le peculiarità, scegliere in modo più consapevole le attività turistiche e avere a disposizione una più ampia scelta di servizi e infrastrutture, ma anche il settore pubblico che può essere partecipe attivamente nella società e nell'innovazione, ovviando il problema per il quale le amministrazioni sono sempre un po' ai margini e ritardatarie nell'adottare nuove tecnologie, il settore privato che può favorire la nascita di nuove attività imprenditoriali e del consolidamento di

⁹⁶ FONTE: Corso di Ecosistemi Digitali – Unipv – Lotito (2023)

quelle già esistenti, così come, può affermare il valore dei propri prodotti anche a livello nazionale e internazionale e, concludendo, riguardano i residenti che possono vedere nascere o incrementare posti di lavoro, la valorizzazione delle risorse locali e vedere, in generale, un aumento della qualità della vita. D'altra parte, ci sono molte piattaforme digitali territoriali che vengono ideate per i cittadini, tuttavia, non è detto che i turisti non possano comunque trarne vantaggio. Pensiamo alla tecnologia Open311 degli Stati Uniti o, ad esempio, una piattaforma per monitorare la qualità dell'aria attraverso la misurazione delle polveri sottili per capire quale parco della città sia meno inquinato e, conseguentemente, praticare meglio lo sport: è sicuramente un'app ideata per i cittadini, ma un turista non è escluso dal trarne beneficio.⁹⁷

Da questo si evince che l'obiettivo principale non è tanto a chi è rivolto, se autoctono o turista, ma che l'ecosistema digitale territoriale crei dei vantaggi.

Ad ogni modo, sebbene esistano diverse declinazioni degli ecosistemi digitali territoriali, la maggior parte delle volte si pensa ad ecosistemi e piattaforme di promozione del territorio. Questo non solo perché esistono numerosissimi esempi, soprattutto sul territorio italiano, ma anche perché ormai è difficile valutare un territorio non tenendo in considerazione l'aspetto turistico.

Il modo di praticare turismo è cambiato molto. Rispetto al turista di massa, il turista 2.0 è colui che ricerca un turismo lento, sostenibile, esperienziale, un turismo che sia il più reale possibile e non costruito. Per questo cerca il contatto incontaminato con il territorio di destinazione, con la cultura, con il cibo e con gli abitanti stessi del luogo.

Il turismo è diventato qualcosa di intrinseco al territorio e soprattutto è passato da un turismo di massa ad un turismo di prossimità (questo soprattutto dopo l'avvento del covid). E, se il turista 3.0 è colui che utilizza il mobile per viaggiare, quindi tutti i dispositivi e tutte le app di informazione, prenotazione e promozione turistica, è ancora più utile pensare ad ecosistemi digitali territoriali che possano essere declinati anche alla promozione ed accoglienza sul territorio.

⁹⁷ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 10 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

Ecco perché, sempre di più, nascono piattaforme integrate di promozione territoriale dedicate alle piccole realtà o ai piccoli borghi, che non sono e non vogliono essere piattaforme unicamente riservate ai turisti, ma diventare un ecosistema completo di tutti gli attori che ne fanno parte e fornire vantaggio a tutti gli attori che ne fanno parte (turisti, cittadini, istituzioni, imprese ecc.).

In ogni caso, qualunque sia la declinazione che può prendere un ecosistema territoriale, le tecnologie digitali possono incrementare lo sviluppo delle città e dei territori, favorendo la nascita di nuovi servizi per i cittadini, per i turisti e rendendo più efficiente le istituzioni che li amministrano.⁹⁸

Ultimo argomento che riguarda gli ecosistemi digitali territoriali è l'ibridazione. Alla fine del primo capitolo ho specificato che, ormai e sempre di più, la maggior parte degli ecosistemi può e potrà essere definita un ecosistema ibrido e questo è ancora più vero se si parla di quelli digitali territoriali. È difficile trovare un ecosistema digitale territoriale senza la sua componente fisica che è il territorio e tutto ciò ad esso collegato, pensiamo banalmente ad una piattaforma di e-commerce di prodotti di artigianato locale o a piattaforme per il trasporto pubblico: senza la componente fisica l'ecosistema digitale non esisterebbe. Ecco, quindi, che nella maggior parte degli ecosistemi digitali territoriali i vantaggi e le caratteristiche si intrecciano con quelle degli ecosistemi digitali ibridi.

In un ecosistema digitale ibrido è essenziale, oltre alla già citata componente fisica, lo scambio di informazioni e di oggetti, ad esempio camere d'albergo o informazioni metereologiche o, ancora, informazioni sugli orari dei mezzi urbani. Esiste la figura del promotore e l'ecosistema non ha bisogno dell'imitazione quanto del passaparola. Tende, poi, ad attrarre i leader, i quali rientrano nella categoria degli *Early Adopters* (par. 1.1.1 pag. 4) e che, quindi, sono propensi ad utilizzare l'innovazione appena questa viene lanciata sul mercato.

Ecco perché i promotori, i business leader, insieme alle istituzioni di un territorio, per garantire il successo a lungo termine e un vantaggio duraturo devono saper selezionare

⁹⁸ FONTE: Emiliano Sergio Verga (2023). *Ecosistemi digitali: come rendere città e territori smart e sostenibili*. agendadigitale.eu

e gestire le giuste collaborazioni. Approcciarsi ai nativi digitali, ad esempio, può essere uno dei modi per fare massa critica sui benefici delle tecnologie digitali. Questo perché, soprattutto nelle piccole realtà territoriali, c'è una sorta di diffidenza verso le tecnologie digitali. È un atteggiamento che, in realtà, si tende ad avere per ogni mutamento, per ogni cosa nuova che non viene immediatamente compresa specialmente da parte dei *Non Adopters*, cioè la parte più anziana e conservatrice della popolazione: è la cosiddetta resistenza cieca.⁹⁹ Ecco perché, oltre alle imprese più influenti, una buona pratica potrebbe essere “sedurre” i nativi che, grazie anche alla loro cultura partecipativa e attiva nell'ambiente di riferimento, sono coloro che meglio possono diffondere atteggiamenti atti a combattere le resistenze tecnologiche e facilitare l'ingresso di tutti gli altri nell'ecosistema, talenti compresi

In generale, il contributo di un ecosistema digitale ibrido (territoriale ma non solo) è quello di creare una condizione abilitante per trasferire in digitale un'esperienza fisica, indipendentemente dal tipo di ibridazione. Ne deriva che il vantaggio principale è quello, appunto, dell'abilitazione dove una delle due realtà (fisica o digitale) abilita l'altra, oppure le due realtà si abilitano a vicenda.¹⁰⁰

Questo ci porta a identificare una realtà passiva che viene abilitata, una realtà attiva abilitante, oppure due realtà attive che si abilitano l'un l'altra. Di conseguenza, esiste il caso in cui un ecosistema fisico passivo venga abilitato da quello digitale attivo come è successo con Booking.com. La piattaforma ha reso l'ecosistema degli alberghi un ambiente globale interconnesso, cosa che sarebbe stata molto difficile, se non impossibile, partendo dal mondo fisico, con i relativi vantaggi della disintermediazione e del contatto diretto per l'utente, dando visibilità anche a piccole realtà.¹⁰¹ La visibilità a piccole realtà, che non l'avevano prima o non se lo potevano permettere, è una caratteristica tutt'altro che secondaria e uno dei vantaggi del mondo digitale utile da diffondere per superare la diffidenza e la resistenza cieca.

⁹⁹ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

¹⁰⁰ Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 11 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

¹⁰¹ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito – Lezione 11 - Copyright Gianpiero Lotito © 2021-2023

Un altro caso è quello, invece, in cui il sistema fisico attivo abilita quello digitale passivo come l'attivazione della piattaforma Trenitalia.com. In questa occasione è un ecosistema fisico che già esiste, che è funzionante e che agevola la nascita di quello digitale. Il vantaggio è l'implementazione e il miglioramento del servizio, grazie alla piattaforma si può sapere in tempo reale il ritardo di un treno e monitorarne lo stato, ad esempio.

Che il caso sia di un ecosistema digitale che abilita quello fisico, di uno fisico che abilita quello digitale o di entrambi che si attivano a vicenda, la messa in funzione dell'ambiente digitale porta inevitabilmente un valore aggiunto e quasi sempre c'è un ecosistema digitale, successivo a quello fisico, in cui viene trasferita l'esperienza fisica. Questo concetto è molto importante perché un ecosistema digitale ibrido non è la replica del mondo analogico, né la sua sostituzione, ma l'integrazione tra i due mondi: uno che aggiunge valore all'altro.

I prossimi paragrafi saranno dedicati ad alcune best practice di ecosistemi digitali territoriali, i quali riescono a bilanciare la realtà fisica con quella digitale dimostrando una grande capacità di creatività, innovazione, comunicazione, tutte importanti skills che insieme contribuiscono ad attirare turisti, residenti e investitori favorendo la crescita e lo sviluppo.

2.2 IL TERRITORIO DELLA FARFALLA

Tutto parte dal gruppo Trentino Marketing la cui missione è quella di promuovere "il territorio della farfalla", il Trentino-Alto Adige. Il soprannome deriva dal marchio territoriale Trentino che, insieme al nome della regione, riporta il disegno di una farfalla. Questo è il primo lampante segno, seppur banale, di un ecosistema digitale territoriale interconnesso in cui il marchio è sempre presente, dal sito ufficiale a quelli collegati. Ecco, che, il marchio diventa una sorta di sigillo di qualità grazie al quale gli utenti possono avere una garanzia sulle pagine che visitano; gli utenti che incappano su un URL, connessa o meno alla home page di VisitTrentino, che riporta il marchio hanno la sicurezza che le informazioni veicolate derivino da una fonte verificata ed affidabile.

Dall'altra parte, per i gestori, questo permette di riuscire a controllare meglio la circolazione delle informazioni stesse.

Proprio al fine di garantire questa affidabilità esiste un iter ufficiale per cui è possibile richiedere e utilizzare il marchio. Aldilà dell'aspetto burocratico, alla base di questo c'è la volontà di creare un sistema del Trentino, in cui il marchio territoriale può essere condiviso da chi, sostanzialmente, condivide e testimonia i valori identitari territoriali.¹⁰² Tuttavia, non basta far comparire il marchio su qualsiasi strumento di promozione territoriale, come un sito web o un opuscolo, è necessario un corretto utilizzo di quest'ultimo per garantire la riconoscibilità e la vocazione, con un reciproco trasferimento di valori fra territorio e soggetto utilizzatore.¹⁰³ Per questo motivo, esiste un vero e proprio manuale d'uso del marchio, utilizzabile dai soggetti che hanno ottenuto la licenza da parte di Trentino Marketing (a cui è affidata la gestione insieme a Trentino Sviluppo).

Non mi soffermerò sulla parte burocratica o sui requisiti per ottenere la licenza d'uso, limitandomi a riportarne l'obiettivo, ossia quello di allineare e migliorare l'applicazione del logotipo.

La cosa più interessante è che, cercando tra gli utilizzatori del marchio, non ci sono solo attori legati al turismo ma anche portali delle amministrazioni locali. È il caso del servizio pubblico della Provincia Autonoma di Trento, il quale può essere utilizzato, attraverso la propria identità digitale, per ciò che riguarda la sanità, la scuola, la cultura, lo sport, l'ambiente, il lavoro, i concorsi, i bandi, gli enti statali, i servizi comunale, le tasse, ecc.¹⁰⁴

Questo è un ottimo esempio di come un marchio territoriale non dia solo garanzia ai turisti o ai visitatori ma anche ai cittadini, alla comunità locale. Tutto ciò contribuisce a definire che un ecosistema territoriale, seppur declinato al turismo, non si limita a fornire vantaggi ai turisti.

¹⁰² FONTE: Il portatore del marchio Trentino. marchiotrentino.it

¹⁰³ FONTE: Il portatore del marchio Trentino. marchiotrentino.it

¹⁰⁴ FONTE: PORTALE DEI SERVIZI ONLINE. *Sanità, Sociale e Solidarietà* servizionline.provincia.tn.it

2.2.1 TRENTINO SUITE DIGITAL HUB

T-Suite (Trentino Suite) nasce nel 2020 per creare un portale dedicato agli operatori pubblici e privati nel territorio trentino per volontà del Board Commerciale (Associazioni di Categoria, APT¹⁰⁵ territoriali e Trentino Marketing), “con la convinzione che fare squadra sia fondamentale per incanalare energie e garantire una politica di sistema efficace.”¹⁰⁶

Una volta creata la propria identità digitale sulla piattaforma, i vari operatori potranno usufruire di tutti i benefici connessi.

Tra i benefici ci sono tutti gli strumenti che possono essere tradotti in forma di widget¹⁰⁷ e configurati sul proprio sito web.

Trentino H-Benchmark è uno strumento dedicato al mondo dell’ospitalità, fortemente voluto da Trentino Marketing, dalle Organizzazioni Turistiche e le associazioni di categoria di ASAT ed UNAT.¹⁰⁸

Il progetto nasce sulla base del fatto che le strategie predisposte solo sulla lettura dei dati passati non è più sufficiente e, per questo, monitora e confronta la percentuale delle stanze prenotate, in relazione al territorio o al competitive set per un periodo specifico che sia passato o futuro, allo stesso modo monitora e confronta i prezzi di vendita e, in generale, attraverso oltre duecento KPI, monitora l’andamento dei flussi turistici, ottimizza le risorse, posiziona l’offerta e adotta strategie di comunicazione, promozione e marketing.

I benefici derivanti da questo strumento sono relativi agli enti e alle istituzioni che “possono costruire un vero e proprio Osservatorio della Destinazione Turistica che unifica le fonti dei dati, pubblica con autorevolezza i trend del settore e fornisce previsioni strategiche per la promozione delle destinazioni.”¹⁰⁹ Poi è fondamentale per gli operatori “per orientare le decisioni strategiche e la conduzione quotidiana del

¹⁰⁵ Aziende per il Turismo

¹⁰⁶ CIT. : Trentino Marketing. *Trentino Suite Digital Hub* trentinomarketing.org/it/t-suite

¹⁰⁷ Componente grafico da integrare sul proprio sito web, che permette all'utente di compiere azioni o ricevere informazioni specifiche, in maniera dinamica, intuitiva e veloce. trentinomarketing.org

¹⁰⁸ Trentino Marketing. *TRENTINO HBENCHMARK* trentinomarketing.org/it/t-suite/strumenti

¹⁰⁹ FONTE: sito ufficiale di hbenchmark.com/trentino

business dei proprietari delle strutture.”¹¹⁰ e, in generale, diventa uno strumento che, grazie alla tecnologia, restituisce numerosi vantaggi per il territorio.

Feratel è il sistema di booking online del Trentino che permette di presentare l'offerta delle strutture sui vari siti-web di destinazione come: visittrentino.info, siti ufficiali delle APT e siti partner.¹¹¹ Si tratta di un software che offre il vantaggio alla struttura di rimanere connesso alle varie piattaforme (come visistrentino.info), permette di creare pacchetti su base tematica (vacanze famiglia ad esempio) al fine di rafforzare ulteriormente l'offerta, garantisce una forte visibilità alle singole strutture e, quindi, alla destinazione. Al cliente, poi, consente di ottimizzare la propria ricerca in fase di prenotazione e alla destinazione di gestire al meglio le campagne online.¹¹²

Come afferma il sito ufficiale di Trentino Marketing “Sappiamo tutti quanto le recensioni online siano fondamentali nel processo di selezione e prenotazione di un viaggio e quanto spesso costituiscano l'elemento di scelta dell'ospite. Per questo è importante valorizzarle all'interno del sito della propria struttura.” Ecco, che, con Trust You tutte le strutture possono esporre, in modo semplice ed efficace, il valore riconosciuto dagli utenti. Lo strumento, in particolare, aggrega le recensioni attribuendo un punteggio con valore da 1 a 5 visualizzabile tramite un widget dinamico.¹¹³

Tutti questi attrezzi digitali possono, poi, essere aggregati in un unico ambiente: nella Dashboard. La Dashboard fornisce una serie di informazioni e indicatori relativi alla struttura e alla sua presenza online, sempre aggiornati.

Avere una propria dashboard permette di valutare, quindi, fattori come: la presenza online; il corretto funzionamento del sito internet; il collegamento con Trentino H-Benchmark; l'adeguato utilizzo degli strumenti che permettono di ottimizzare la vendita online (booking online sul sito della struttura, widget di TrustYou per le recensioni, ecc.). Tutto questo si traduce in indici: indice della propria struttura, indice delle strutture dello stesso ambito e indice della stessa categoria in Trentino.

¹¹⁰ FONTE: sito ufficiale di hbenchmark.com/trentino

¹¹¹ FONTE: Trentino Marketing. *SISTEMA BOOKING DEL TRENTINO* trentinomarketing.org/it/t-suite/strumenti

¹¹² FONTE: video tutoriale di trentinomarketing.org/it/t-suite/strumenti

¹¹³ FONTE: Trentino Marketing. *TrustYou* trentinomarketing.org/it/t-suite/strumenti

Oltre ai molteplici strumenti, T-Suite si propone di fornire news ed approfondimenti che permettono di monitorare la situazione socioeconomica, politica e turistica e della mobilità dei maggiori mercati stranieri come Germania, Regno Unito, Paesi Bassi, ecc., oltre che le dinamiche di mercato delle principali OTA (*Online Travel Agencies*) come Expedia o Booking.com e, infine, le tendenze di consumo e dei nuovi modelli business. Il portale dà supporto alla vendita, alle politiche commerciali, spunti su come gestire le prenotazioni e le recensioni. Così come, dà indicazioni su come ottimizzare la propria comunicazione online e social al fine di gestire al meglio la relazione con l'ospite. Infine, in un'ottica di sviluppo di competenze, conoscenze e risorse è presente uno spazio dedicato alla formazione attraverso webinar, eventi e vari materiali, utili per mantenere e sviluppare il talento.

2.2.2 TRENTINO GUEST PLATFORM

I protagonisti del paragrafo 2.2.1, gli operatori turistici, possono godere di un canale digitale privilegiato che li metta in contatto con l'ospite. Si tratta del progetto Trentino Guest Platform (TGP).

La sfida di oggi, in un contesto altamente competitivo, è quello di migliorare costantemente la qualità della propria offerta rendendo le relazioni più agili ed efficaci.¹¹⁴ Grazie a questa piattaforma digitale, caratterizzata da uno standard comune, ogni operatore del territorio può rendere accessibile la propria offerta e arrivare alla clientela desiderata, migliorandone il rapporto.

I vantaggi della piattaforma per i fornitori dei servizi sono, in primo luogo, la visibilità su un mercato che, di per sé, è molto ampio. Una visibilità senza costi di accesso che permette, da un lato, un punto di attrazione per il turista e, dall'altro, un elemento di valorizzazione della proposta di ogni singolo operatore. Altro aspetto vantaggioso è che la piattaforma offre aspetti tecnologici integrati e innovativi, di conseguenza, l'operatore può concentrarsi meglio sul proprio core business senza dover preoccuparsi eccessivamente della parte tecnologica, evitando uno spreco di forze e risorse. Infine,

¹¹⁴ FONTE: Trentino Marketing. *TRENTINO GUEST PLATFORM* trentinomarketing.org/it/t-suite/trentino-guest-platform

lavorando sui dati e sulla personalizzazione, la piattaforma esegue match adeguati tra la domanda e l'offerta. Ciò significa che la proposta arriverà ai clienti davvero interessati, facilitando l'acquisto o la vendita (dipende dal punto di vista).

Secondo il concetto "Data is the new oil"¹¹⁵, dal punto di vista del territorio, TGP crea un patrimonio di dati inestimabile. In generale, i dati sono un ingrediente base per l'innovazione, ad esempio le app che possono essere utilizzate per la mobilità, per controllare la qualità dell'aria, per il turismo di prossimità necessitano di informazioni che si traducono in dati importantissimi per istituzioni e aziende al fine di prendere decisioni consapevoli e fondate.¹¹⁶

Per l'ecosistema in questione, i dati consentono "la conoscenza e la mappatura dei propri turisti, consentono di comprenderne comportamenti ed esigenze per offrire un servizio unico fra le destinazioni turistiche."¹¹⁷ Questa capacità si traduce in un vantaggio competitivo sul mercato dei brand territoriali e nella capacità di fornire un'assistenza sempre più personalizzata e innovativa per il turista.

Il punto di ingresso alla piattaforma da parte dell'ospite avviene attraverso l'App Mio Trentino, una sorta di assistente di viaggio digitale che offre numerosi benefici. Mio Trentino si basa su dati aggregati, tra cui la geolocalizzazione, per dare i suggerimenti più adatti ad esempio i percorsi da fare, che siano a piedi o in bicicletta, le visite guidate, i posti in cui mangiare, gli eventi. Tuttavia, queste sono le caratteristiche che possiamo definire un po' più banali di un'app per e del territorio e che non forniscono effettivamente un grande vantaggio competitivo sulle altre destinazioni. La piattaforma, quindi, permette di gestire e avere sempre a portata di mano, attraverso il wallet dedicato alla mobilità, i biglietti acquistati oltre che rendere accessibili le informazioni legati agli stessi mezzi di trasporto (le indicazioni sugli orari, sulle linee di trasporto, sulle fermate più vicine).

¹¹⁵ dalla copertina dell'Economist del 2017. Una copertina di grandissimo impatto con la rappresentazione di alcune piattaforme digitali di più successo, come Google, che attingono dati come fosse del petrolio.

¹¹⁶ FONTE: Emiliano Sergio Verga (2023). *Ecosistemi digitali: come rendere città e territori smart e sostenibili*. agendadigitale.eu

¹¹⁷ CIT. : Trentino Marketing. *TRENTINO GUEST PLATFORM* trentinomarketing.org/it/t-suite/trentino-guest-platform

L'aspetto più interessante, però, è la funzione del Travel Planner, grazie al quale l'ospite può mettere insieme le esperienze, i luoghi da visitare e le escursioni in base alla durata della vacanza e, in questo modo, costruire il proprio itinerario. Quello che l'app farà, sarà organizzare le giornate, ottimizzando tempi e spostamenti proprio come fosse un'agenzia di viaggio.

Infine, il servizio consente di avere un filo diretto con gli operatori sul territorio per informazioni, consigli, assistenza.

La prestazione di Mio Trentino può essere ottimizzata associando la Trentino Guest Card, concessa a tutti gli ospiti delle strutture ricettive. Questo strumento di promozione turistica gratuito offre il vantaggio di avere accesso libero o scontato a molte attrazioni, il libero utilizzo dei mezzi di trasporto, così come poter prenotare varie attività e usufruire di molteplici servizi.

La distribuzione della Trentino Guest Card è a cura delle strutture ricettive con gli obiettivi di garantire la migliore vacanza, in modo semplice e sostenibile, attivare una relazione virtuosa con l'ospite e fidelizzarlo, creare valore nelle relazioni sia B2B sia B2C.

La carta non è una semplice guest card con diverse agevolazioni annesse o un pass che viene venduto come strumento di promozione turistica. Al contrario, è gratuita e viene fornita solo soggiornando sulle strutture ricettive accreditate e questo permette di fornire dei vantaggi su più livelli.

Tutto ciò mostra, non solo come l'ecosistema del Trentino sia qualcosa di perfettamente integrato tra comunità, operatori turistici e non turistici, ospiti e amministrazioni, ma anche come due ecosistemi appartatamente diversi, come possono essere quello di T-Suite dedicato agli operatori e quello di Trentino Guest Platform con l'app Mio Trentino declinato agli ospiti, siano in realtà due ecosistemi che convergono in uno ancora più grande, unito e veicolato da un'unica forte narrazione che è condivisa da tutte le entità che ne fanno parte.

2.2.3 LA COMUNICAZIONE ONLINE

La complessa narrazione, articolata e coordinata da un efficiente governance, emerge soprattutto sui principali canali di comunicazione: il sito web e i social. Per quanto riguarda il sito web, questo si propone con un percorso semplice e organizzato in cui si possono trovare tutte le informazioni.

In una prima analisi il sito è ben ottimizzato dal punto di vista SEO. Sul motore di ricerca Google è il primo risultato restituito sulla SERP, mentre su Yahoo soffre un po' la competizione di Booking.com (competizione perché anche Trentino Marketing ha un proprio sistema di prenotazione online), in ogni caso rimane tra i primi risultati non sponsorizzati.

Approfondendo l'analisi, la home page viene costantemente aggiornata in base a diversi fattori, come può essere il periodo dell'anno. Il territorio, infatti, offre una proposta molto differenziata per quanto riguarda le attività invernali e quelle estive, di conseguenza, se ci si avvicina al periodo invernale la comunicazione farà leva sugli sport invernali.

In generale, troviamo informazioni di carattere pratico per conoscere il territorio e poter organizzare il proprio viaggio. Ad esempio, come arrivare, quali sono i principali uffici turistici, le principali località con le valli e i borghi, i principali paesaggi naturalistici con i laghi o comprensori sciistici e tutte le informazioni sulle Dolomiti che sono patrimonio dell'Unesco. Ancora, vengono proposte diverse idee di vacanza raggruppate in categorie come "Trentino d'inverno", "vacanze sugli sci", "vacanze in famiglia", "arte e cultura". Si consiglia dove dormire, tra i classici hotel ma anche tra le varie strutture extralberghiere¹¹⁸, e dove mangiare. Infine, la parte di guida online dà consigli sugli itinerari e offre servizi utili come il meteo, la webcam e il collegamento diretto agli store per scaricare l'app Mio Trentino.

¹¹⁸ "Le strutture ricettive extralberghiere si distinguono dagli alberghi perché in alcuni casi possono essere più economiche e, pur offrendo un servizio di ospitalità, non rientrano nella categoria degli alberghi." "Inoltre, le strutture alberghiere di solito sono gestite da un'azienda o da una catena di alberghi, mentre le strutture extralberghiere sono spesso di proprietà privata o gestite da piccole aziende familiari." Giulia Ciullini (2023) octorate.com/it/strutture-ricettive-extralberghiere

Aldilà di questi accorgimenti pratici e basilari per un sito web, soprattutto se si parla di un sito territoriale, VisitTrentino crea diversi format interessanti.

Uno dei più coinvolgenti è sicuramente #vitaintrentino, dove al centro ci sono storie di persone raccontate in prima persona, attraverso frangenti di video che mostrano il territorio. C'è chi parla del proprio lavoro, chi della propria passione, chi del cibo. Questo mostra come la destinazione non è solo un bel pacchetto turistico per gli ospiti, ma è l'insieme di storie del luogo e delle persone.

“Ancora pochi metri e finalmente raggiungerò il rifugio. La montagna mi fa stare bene, il sentiero è tutto per me. Il paesaggio? Magnifico, con i colori del foliage che rendono il bosco un'opera d'arte e la luce calda che trasforma ogni cosa. Quando arrivo, mi fermo a parlare con la rifugista. Lei mi indica altri sentieri da percorrere, perché conosce queste montagne da sempre. Ho già voglia di ripartire, per esplorare nuove strade.

Una di queste mi porterà forse verso il lago, dove acqua, sole e vento mi regaleranno preziosi istanti di libertà.

E poi... poi è tempo di perdersi tra i sapori locali. Incontro un vero cuoco di montagna che mi spiega come il bosco sia diventato la sua dispensa. Nei suoi piatti ritrovo tutti i profumi dell'autunno.

Esperienze, storie, persone. [...] un Trentino diverso, fuori dalle solite rotte. Tutto per te.”

visittrentino.info/it/lp/vitaintrentino

Sempre dal sito visittrentino.it c'è la possibilità di utilizzare il sistema Booking Trentino, collegato al servizio Faratel, messo a disposizione su T-Suite per gli operatori dell'ospitalità. Quindi, nella sezione “dove dormire”, è possibile cercare, in base al periodo richiesto, soggiorni in hotel, residence, appartamenti, agriturismi, B&B, ecc. Successivamente, in base a specifici criteri di ranking (con la possibilità eventualmente di applicare filtri), viene restituito un elenco di alloggi disponibili con i relativi dati utili.

Sarà fornita, quindi, una panoramica generale, foto e video, lo spazio delle review collegato al sistema Trust You, prezzi e disponibilità.

Dal punto di vista degli utenti è un servizio molto comodo che permette di ottimizzare la ricerca e l'organizzazione del proprio viaggio senza costi di servizio, oltre essere un'attività affidabile che circola all'interno dell'ecosistema, gestita da Trentino Marketing. Dal punto di vista degli operatori, in primo luogo, è necessario l'impegno nel mantenere aggiornati i propri dati e le proprie disponibilità e, se questo viene fatto adeguatamente, il vantaggio è quello di una maggiore visibilità. Tutto ciò attiva un effetto moltiplicatore, restituendo vantaggi al territorio, nonché destinazione turistica, e all'economia locale.

Nella sezione "gusto", oltre alle informazioni sui ristoranti, agriturismi, rifugi e su tutto ciò che c'entra con il cibo del territorio, c'è un importante collegamento al sito trentinoqualita.it. Url che mostra il marchio ufficiale Trentino e il simbolo della farfalla, ma che sostanzialmente è la pagina ufficiale di un altro marchio annesso: Qualità Trentino (MQT). Si tratta di un marchio che "ha principalmente il compito di comunicare e identificare la qualità dei prodotti agroalimentari territoriali secondo criteri oggettivi e selettivi e, anche, di specificare l'origine degli stessi collegando gli alti standard qualitativi derivanti dai disciplinari di produzione con i valori espressi dal Marchio Territoriale Trentino che rappresenta l'intero sistema Trentino fatto di persone, aziende, comunità locali, patrimoni territoriali ed ambientali, tradizione e storia"¹¹⁹.

Il marchio, infatti, garantisce la qualità, la provenienza e la lavorazione attraverso criteri rigidi e standard, dove ogni fase del processo viene monitorata e ogni soggetto (che può essere un allevatore, un produttore, un confezionatore) viene scritto in appositi elenchi. Inoltre, viene garantita la tracciabilità e la rintracciabilità del prodotto.

Lo strumento, oltre che proseguire la narrazione di un territorio coeso, frutto di storie, passioni e tradizioni offre numerosi vantaggi. Innanzitutto, l'attenzione rivolta alla provenienza grazie alla quale i prodotti, controllati sia dai produttori ma anche da soggetti terzi autonomi accreditati, sono verificati e affidabili. Questo fortifica l'identità territoriale perché, uno degli espedienti di sviluppo territoriale, è quello di utilizzare

¹¹⁹ CIT. : Trentino Qualità. *Il marchio* trentinoqualita.it/it/il-marchio

servizi, prodotti, materie prime locali e, oltre ad essere una dimostrazione di attaccamento al territorio, permette di sviluppare l'economia locale attivando un circolo virtuoso che ricade sulla comunità e sui turisti. Quest'ultimi, infatti, possono trovare nell'affidabilità, nell'identità e nella sostenibilità dei forti motivi per visitare il Trentino.

“i prodotti locali sono un valore. Dedicare attenzione all'ospite, spiegando che il particolare ingrediente trentino che trova nel piatto è l'espressione culturale del territorio, si può considerare un investimento a costo zero che permette di valorizzare l'unicità delle nostre tradizioni.”

[trentinoqualita.it](https://www.trentinoqualita.it)

Il sito, però, è qualcosa di molto più di una semplice pagina ufficiale che fornisce spiegazione su MQT. Diventa, infatti, una vera e propria piattaforma in cui è possibile trovare produttori e prodotti ennesi al circuito, ma anche di scoprire, scegliere e acquistare direttamente i prodotti collegandosi alla pagina autentica del produttore. Tutto ciò in una perfetta logica di ecosistema digitale territoriale.

I valori, la purpose e il messaggio vengono veicolati anche sui principali social network come Instagram, Facebook, TikTok e YouTube. La cosa più interessante è che per ogni canale la narrazione prende una forma diversa, adattata al contesto e al pubblico di riferimento, ciò significa che i post non vengono condivisi con “aggressività” su ogni piattaforma, ma sono preceduti da uno studio dell'ambiente.

In particolare, TikTok, che è un social particolare e rischioso se non si riesce a dominarlo, viene utilizzato strategicamente con contenuti ironici, perfettamente adatti al contesto, insieme all'utilizzo di trend dove la vendita del prodotto (in questo caso del territorio) passa in secondo piano, sfruttando l'*engagement* e la viralità. Questo è ciò che differenzia VisitTrentino dai principali competitor, i quali difficilmente si trovano su questo social network o risultano inattivi pur avendo un proprio profilo.

Le interazioni con gli utenti sono quasi sempre presenti e personalizzate, la governance pone molta attenzione all'utente.

Ma perché è importante analizzare la presenza sui social network? Tenendo conto che per alcuni i social network rappresentano veri e propri ecosistemi digitali (per altri non completamente), quello che è certo è che possono essere degli abilitatori importanti per gli ecosistemi digitali, offrendo vantaggi molteplici.

Uno dei vantaggi immediatamente visibile è quello della disintermediazione, cioè la possibilità di contattare potenzialmente qualsiasi persona in qualsiasi momento in un solo passaggio. Un altro è quello della visibilità che, per le piccole realtà, significa la possibilità di rafforzare il proprio posizionamento e competere anche con i colossi del settore, mentre per le realtà più grandi vuol dire consolidare il proprio posizionamento a fronte di una competitività sempre più alta e globale. Infine, c'è un accesso più rapido alle informazioni.

Tutti questi esempi di vantaggi hanno anche degli aspetti negativi, ad esempio, l'accesso rapido alle informazioni significa un accesso rapido e una circolazione rapida anche di fake news, o di un passaparola negativo. Di conseguenza, non basta essere sopra a queste piattaforme affinché restituiscano vantaggi, è necessario utilizzarle in modo intelligente, con capacità di progettazione ed *execution*.

2.2.4 TRENINO DIGITALE

Sebbene il Trentino-Alto Adige sia famoso per le tradizioni culinarie, culturali e per alcuni dei siti più belli al mondo e sebbene tutto questo sia stato messo insieme in un ecosistema digitale prettamente turistico attraverso un insieme di valore, tradizioni, storie da parte di Trentino Marketing, l'accelerazione del digitale investe tutto il territorio e tutti i settori, non solo quelli turistici.

Nel corso del 2021, ad esempio, la Provincia Autonoma di Trento ha affidato alla società Trentino Digitale l'obiettivo di digitalizzare il territorio e, in particolare, l'amministrazione trentina in un'ottica di miglioramento del rapporto con i cittadini e imprese e per promuovere lo sviluppo economico del territorio.¹²⁰

¹²⁰ FONTE: Trentino Digitale (2022). *Trentino Digitale accelera sulla digitalizzazione del territorio* trentinodigitale.it

In generale, è ormai chiaro che l'intero territorio del Trentino voglia puntare sulle idee innovative diventando un vero e proprio punto di riferimento per il mondo delle startup. Infatti, è la regione con la più elevata incidenza di startup innovative con meno di cinque anni e cinque milioni di fatturato annuo.¹²¹

Ad esempio, legato al mondo della sostenibilità innovativa, esiste Volverup la quale nasce come start-up *radical green* nel settore manifatturiero che diventa un hub per l'economia sostenibile trentina. Creata da Melina Benetton e Nicolas Dorosz, il core business è quello di trasformare il materiale da smaltire in oggetti utili di design come zaini, borse e accessori con l'obiettivo di ridurre l'impatto della produzione sull'ambiente e sul territorio. Inoltre, nella loro produzione vengono coinvolte persone, anziché le macchine, per creare una rete virtuosa con il territorio e la comunità. Come scrivono sul loro sito ufficiale "Volverup ha deciso quindi di percorrere una strada difficile: fare la scelta giusta, sempre, costi quel che costi; inserendosi con un'ottica diversa in quello splendido mare dell'artigianato e della cultura dei rapporti fra le persone, due qualità dell'eccellenza Italiana."¹²²

Altro interessante esempio è Nature 4.0, nata nel 2018 da Riccardo Valentini e chiamata così perché non solo l'industria è diventata "intelligente" ma lo è diventata anche la natura. La start-up e società Benefit è specializzata nella realizzazione di dispositivi che trasmettono dati wireless, i quali permettono il monitoraggio di parametri ambientali che sono fondamentali per prevenire schianti, incendi, danni da fenomeni atmosferici sempre più intensi ed estremi. In particolare, viene utilizzato il dispositivo denominato TreeTalker che, applicato sugli alberi, permette di misurare in tempo reale lo stato di salute di quest'ultimi e dell'ambiente circostante.

Inoltre, a conferma del fatto che il Trentino, oltre alle tradizioni culinarie e alla bellezza dei passaggi, sempre più interamente sta diventando un territorio che spinge all'innovazione ci sono le parole dello stesso fondatore di Nature 4.0: "Abbiamo scelto il

¹²¹ FONTE: Redazione BitMAT (2012). *Il Trentino Alto Adige è la regione con più startup innovative*
bitmat.it

¹²² CIT. : volverup.com/chi-siamo

Trentino per i suoi asset naturali straordinari e il sistema efficiente e dinamico di sostegno alla ricerca e all'impresa"¹²³

Gli esempi sarebbero ancora molti, ma ciò che è importante è che, con questa reference, oltre a ragionare sull'ecosistema digitale turistico creato da Trentino Marketing, vorrei dimostrare come tutto il territorio sia un buon esempio di adozione di un approccio *Digital First* e, sebbene ci sia ancora del lavoro, è un esempio di come sia riuscito a diffondere apertura verso le tecnologie digitali e superare gran parte delle diffidenze verso esse, cosa che in molte regioni italiane fatica ad esserci o fatica a svilupparsi.

2.3 VISITDN

Il Distretto del Novese è un interessante caso studio con cui ho avuto il piacere di collaborare in più progetti. Ho deciso di inserirlo tra le reference perché credo sia un ottimo esempio di come sia riuscito a unire più territori ad ecosistema e di come riesca a comunicare e raccontare questo ecosistema, nel suo insieme di relazioni, di attrattive, di storia, cultura e tradizioni. Il suo obiettivo principale è quello di migliorare l'immagine e la visibilità per attrarre sempre più turisti, al fine di ottenere dei vantaggi diffusi.

Il Distretto del Novese è una convenzione che, al tempo della mia collaborazione con quest'ultimo, riuniva 33 comuni. Oggi i comuni sono saliti a 37, formando un'ampia area omogenea che attrae turismo, tra l'Appennino Ligure e la Pianura Padana, comprendendo l'Alto Monferrato, Il Novese e la Val Borbera.

Oltre a riunire territori e città, è in grado di gestire la governance tra più stakeholder quali funzionari, assessori, cittadini, giornalisti, media locali, imprese non prettamente turistiche e aziende turistiche come agenzie di viaggio e tour operator, i quali sono importantissimi perché, se il Distretto ha un'ottima conoscenza del territorio, gli operatori di viaggio hanno consapevolezza del mercato.

¹²³ FONTE: Giornale di Brescia (2019). *Nature 4.0, l'app unica al mondo che fa parlare gli alberi* giornaledibrescia.it

In particolare, si cerca di sensibilizzare gli operatori, specialmente quelli del settore, spingendoli a partecipare attivamente, dandogli la possibilità di esprimersi, di intervenire e individuare opportunità di sviluppo.

“Uno degli aspetti più apprezzabile per il buon perseguimento degli obiettivi è quello della collaborazione, della creazione di sinergie tra il pubblico e il privato, di un sistema di relazioni volto ad accrescere e consolidare la competitività della destinazione coinvolgendo attori diversi che condividono obiettivi e strategie e si influenzano reciprocamente. Un sistema in cui il Distretto ha una funzione di leadership, oltre che di supporto, impegnandosi a offrire pari dignità in termini di popolarità di eventi, segnalazioni e notizie a tutti i territori aderenti, facendo, allo stesso tempo, risaltare le peculiarità. Il territorio deve risultare compatto ma con una serie di sfaccettature e unicità che ogni comune possiede.”¹²⁴

La corretta gestione di questi processi e collaborazioni permette di creare valore diffuso dove “il successo di un singolo attore dipende non soltanto dalle sue prestazioni ma anche da quelle di tutti i soggetti che contribuiscono a far percepire [...] il territorio come una destinazione turistica”¹²⁵ fatta di risorse naturali, attrattive, musei, enogastronomia, eventi e fiere, tutto compreso in un contesto integrato a 360 gradi.

La collaborazione, inoltre, permette una più pronta risposta alle problematiche, una visione più analitica e, in generale, una migliore gestione organizzativa.

2.3.1 LA COMUNICAZIONE DEL DISTRETTO

Vero punto di forza del Distretto è la comunicazione del territorio come una meta turistica. Questo è un concetto importante perché, alla base di un ecosistema con una

¹²⁴ CIT. : Crivellin (Anno Accademico 20/21). *Comunicare il territorio come una destinazione turistica. Caso studio: il Distretto del Novese*. Tesi di laurea in Promozione e Gestione del Turismo, Università del Piemonte Orientale, Relatrice Cerutti.

¹²⁵ CIT. : Crivellin (Anno Accademico 20/21). *Comunicare il territorio come una destinazione turistica. Caso studio: il Distretto del Novese*. Tesi di laurea in Promozione e Gestione del Turismo, Università del Piemonte Orientale, Relatrice Cerutti.

determinata vocazione, c'è una coerente comunicazione dell'identità territoriale da parte di tutti gli attori. Un territorio può avere potenzialmente un'infinità di risorse, ma se queste risorse non vengono valorizzate adeguatamente, anche grazie alla corretta comunicazione, si ha il risultato di avere un messaggio fuorviante, confuso, poco incisivo. E, per riprendere il concetto, in questo serve una partecipazione attiva di tutti gli stakeholder, specialmente quelli interni che devono essere i primi a comprendere e a credere nella potenzialità delle proprie risorse e comunicare questa potenzialità anche al di fuori dell'ecosistema. Questo è anche la spiegazione per cui un ecosistema funziona e un altro, a parità di risorse, no.

Il Distretto intraprende il progetto puntando molto sulla comunicazione digitale, al fine di trasportare online il passaparola tradizionale, unendo la dimensione fisica con quella digitale e cercando di bilanciarle, questo anche perché l'audience del Distretto è un'audience perlopiù ampia, fatta anche di target che non hanno troppa familiarità con gli strumenti digitali.

La comunicazione online passa prima dal sito web che si presenta con un'interfaccia *user-friendly*, diviso in sezioni tra arte e cultura, enogastronomia, produttori locali, i vari itinerari e tutto ciò che, in sostanza, rappresenta il patrimonio della destinazione. Il sito diventa una fonte utile in cui la comunità può trovare informazioni e comunicazioni aggiornate che riguardano il territorio.

L'*engagement* si rafforza, poi, attraverso la newsletter che è inviata una volta al mese tramite posta elettronica, la quale permette di creare relazioni stabili e fidelizzare l'utente.

A seguito della realizzazione del sito web, la comunicazione raggiunge i social network: Facebook, Instagram e LinkedIn. Lo scopo è quello di aumentare la risonanza, l'interazione e il raggio comunicativo mantenendo, però, un'identità distinta per ogni canale. Questo succede perché, per avere davvero risonanza, non basta pubblicare un post, ad esempio, e riportarlo su ogni piattaforma allo stesso modo o condividere con "aggressività" la stessa notizia. Al contrario, è necessario uno studio dell'ambiente e del pubblico di riferimento e adattare, di conseguenza, la propria comunicazione.

In questo modo il Distretto si pone al centro di una *community*, un ambiente in cui vige una comunicazione bilaterale in grado di coinvolgere, dove non ci si limita a raccontare ma dove ci si pone nelle condizioni di ascoltare e di scambiarsi conoscenze e consigli. Grazie a questi strumenti, infine, si può sfruttare la viralità e ampliare la diffusione del brand Distretto del Novese.

Tuttavia, per sfruttare a pieno la viralità di queste piattaforme, le comunicazioni istituzionali non bastano. Sul sito, quindi, viene creato uno spazio in cui vengono inserite curiosità tramandate dai locali, aneddoti, storie, mentre sulle piattaforme social si utilizza spesso la tecnica dello *storytelling* dove alle immagini vengono associati dei testi di storie, racconti, leggende. Lo scopo è quello di incuriosire, di attirare l'attenzione in ambienti in cui, tutti noi, veniamo costantemente "bombardati" di post, notizie, immagini, informazioni, ma anche quello di creare legami: legami tra il territorio, le istituzioni, i cittadini, i turisti.

2.3.2 L'ECOSISTEMA DIGITALE TERRITORIALE DEL DISTRETTO DEL NOVESE

L'ecosistema del Distretto del Novese si concretizza attraverso la piattaforma Visit Distretto del Novese (Visit DN). Si tratta di un'app gratuita, scaricabile dai principali store e disponibile h24 che si lega ai comuni aderenti, con la possibilità di annetterne altri nel caso in cui la convenzione si ampliasse, censisce inoltre più di cento luoghi d'arte, di cultura, naturalistici che sono facilmente raggiungibili grazie al supporto di Google Maps e presenta migliaia di contenuti multimediali fra testi, foto, podcast, video.¹²⁶

Il progetto nasce a seguito della pandemia, con l'obiettivo di affermarsi come hotspot digitale per il turismo individuale e di prossimità. L'applicazione, infatti, permette di organizzare autonomamente gite fuori porta, anche last minute, fungendo essa stessa da assistente di viaggio, il quale può essere consultato nel momento in cui si vuole.

¹²⁶ FONTE: Crivellin (Anno Accademico 20/21). *Comunicare il territorio come una destinazione turistica. Caso studio: il Distretto del Novese*. Tesi di laurea in Promozione e Gestione del Turismo, Università del Piemonte Orientale, Relatrice Cerutti.

La funzione principale è quella di poter scansionare i QR code posti nelle vicinanze di ogni attrazione che può essere un museo, una chiesa, un parco e poter fruire della guida virtuale. Questo è sicuramente l'aspetto più innovativo per il territorio perché, combinando la conoscenza e competenza turistica con la tecnologia, è possibile trasferire la realtà analogica in una piattaforma digitale.

Altro punto di forza dell'app, e di conseguenza del Distretto, è quella di garantire accessibilità e inclusività con l'assistente virtuale Arianna. Grazie ad Arianna le barriere di lettura per ipovedenti o dislessici vengono superate con la funzione di audioguida che, oltre a leggere la descrizione delle varie attrattive, attraverso la tecnologia permette di muoversi con il proprio smartphone lungo percorsi prestabiliti, sia *indoor* che *outdoor*.¹²⁷ Di nuovo, l'applicazione diventa un luogo che favorisce la nascita di *community* con l'opportunità di condividere il proprio viaggio tramite le fotografie e altro materiale sfruttando, così, il potere dello *user generated content*.

In conclusione, si può dire che l'applicazione funge da aggregatore di tutto ciò che insiste sul territorio e l'ecosistema diventa fruibile per gli utenti. È una vera e propria app del e per il territorio, il quale viene inteso nel suo insieme (cittadini, turisti, imprese, amministrazioni, investitori, ecc.). Così facendo, il Distretto può continuare con la sua logica che porta avanti con ogni attività: quella di comunicare il territorio come una destinazione turistica e di avere un'interazione reciproca.

Se nel 2021, momento in cui descrivevo il caso studio del Distretto, lo definivo una scatola che si arricchisce, oggi lo definirei un ecosistema che si implementa. È fondamentale per qualsiasi ecosistema digitale continuare a rinnovarsi ed implementarsi, aggiornare i propri contenuti e i processi, sperimentare, ampliare la rete di stakeholder, analizzare e monitorare dati, preferenze ed esigenze degli utenti.

A questo proposito ho visto aprirsi e svilupparsi un importante progetto di attivazione di una nuova funzione dell'app, con la collaborazione della Camera di Commercio di Alessandria e Asti: l'aggiunta dell'aspetto enogastronomico. Grazie a questo la

¹²⁷ FONTE: Crivellin (Anno Accademico 20/21). *Comunicare il territorio come una destinazione turistica. Caso studio: il Distretto del Novese*. Tesi di laurea in Promozione e Gestione del Turismo, Università del Piemonte Orientale, Relatrice Cerutti.

piattaforma, mantenendo le funzioni precedenti, ha aggregato alle risorse culturali e paesaggistiche quelle enogastronomiche permettendo di scoprire quali sono i prodotti tipici del territorio e dove degustarli. In sostanza, attraverso la geolocalizzazione, in ordine di vicinanza l'utente può esaminare diverse proposte tra elenchi di prodotti tipici, di cantine vitivinicole, botteghe, ristoranti, agriturismi, ecc.

Parallelamente alla fase di progettazione informatica, il progetto prevedeva una call aperta ad una massima di cento entità commerciali tra i vari comuni. Personalmente mi sono occupata di contattare le strutture, invitandole ad annettersi al circuito nel caso in cui avessero rispettato alcuni requisiti come: l'aver ottenuto premi e riconoscimenti (certificazioni TripAdvisor, la presenza nella guida Michelin, ecc.); dimostrare un'attiva partecipazione sui canali digitali; realizzare produzioni tipiche e artigianali o avere prodotti con certificazioni e altro. Tutto ciò sempre al fine di rimanere coerenti con il proprio messaggio.

I benefici dell'implementazione erano garantiti su più livelli. Le imprese che avrebbero aderito al circuito virtuoso avrebbero potuto aumentare la qualità dei servizi offerti e la propria visibilità, sopperendo al problema della mancanza, in molte zone, di uffici di informazioni turistica. I turisti avrebbero potuto aggiungere un'esperienza in più, oltre a quella culturale nel proprio viaggio, di conseguenza, avrebbero potuto realizzare itinerari "fai da te" più completi. Il territorio avrebbe visto un incremento delle attività, maggiori introiti e questo, inevitabilmente, avrebbe avuto un effetto moltiplicatore con più investimenti e un miglioramento, in generale, della vita per la comunità.

Ovviamente, la volontà di aggiornare la piattaforma si è basata su un'analisi e una progettazione concreta, con un'individuazione di un vantaggio chiaro che ha permesso di capire in che direzione imprimere la barca. Le scelte sono frutto di un'indagine nazionale che ho avviato con il Distretto e in sinergia con il Master in Economia, Innovazione, Comunicazione e Accoglienza per l'impresa turistica dell'Università del Piemonte Orientale. L'indagine si è concretizzata attraverso un questionario online preparato con cura ponendo attenzione, oltre che alle domande in sé, anche alle parole usate e alla sequenza. Sono stati raccolti cinquecento questionari compilati, i cui dati sono stati presentati al TGG di Rimini nel 2021 e sono stati messi a disposizione, in forma

completamente anonima, su sito web del Distretto del Novese, a beneficio di tutti gli stakeholder.

Questo lavoro permette di affrontare un'ulteriore questione, quella del vantaggio che, spesso, si identifica in forma di esigenza, di bisogno, di desiderio, di superamento dei punti deboli e nella volontà di superarli creando qualcosa che, al contrario, fornisca un vantaggio che prima non c'era. In questo caso, dall'indagine è emerso che un'esigenza era l'individuazione, la scoperta di ristoranti, bar, agriturismi e negozi tipici, di conseguenza, il vantaggio da restituire doveva essere coerente a questo.

Per riuscire a fare questo, però, bisogna slegarsi dall'idea che il vantaggio sia qualcosa di positivo a prescindere. Non basta ideare qualcosa che sia idealmente positivo per tutti, in una logica comune.

Per fare un esempio, nel momento in cui la ferrovia ha soppiantato il trasporto di merci per navi sui canali ed è diventata il mezzo standard si sono diffusi numerosi vantaggi come quello di ovviare il problema dei dislivelli o delle larghezze differenti dei canali o di adeguamento logistico o, ancora, il problema della corrente al contrario, nonostante la ferrovia fosse "meno perfetta, più costosa, rumorosa, inquinante e difficile da manovrare"¹²⁸, quindi qualcosa tutt'altro che positivo.

Un altro esempio, ancora più veritiero di questo concetto, è l'arrivo dell'automobile con il vantaggio di essere meno inquinante per le città sporche e inquinate dagli escrementi dei cavalli delle numerose carrozze. Oggi sappiamo tutti che le automobili sono tutt'altro che poco inquinanti, ma quello che conta è il vantaggio percepito in un dato momento.¹²⁹

Infine, con questa esperienza posso confermare che dietro un'idea di innovazione tecnologica, o meno tecnologica, c'è molto di più di quello che poi appare all'utente finale. In questo caso la piattaforma è il risultato di un processo agile, un processo che non si esaurisce, attraverso continue analisi, continue rivalutazioni e progettazioni, con dinamiche di collaborazione, di feedback e di trade off.¹³⁰ Ho detto svariate volte che il vantaggio in un ecosistema deve essere ben definito e duraturo, ma allo stesso tempo

¹²⁸ CIT. : Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

¹²⁹ FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

¹³⁰ FONTE: Corso Metodi di Organizzazioni Digitali- Unipv – Prof. Bellinzona (2023)

direi che non deve essere un vantaggio infinito, questo perché è necessario ridefinirlo continuamente a seconda del momento e del contesto (pensiamo all'esempio dell'automobile), le cose cambiano e cambiano sempre più in fretta.

2.4 E015

E015 – Digital System è un'iniziativa promossa da Regione Lombardia e si tratta di un ecosistema digitale aperto che ha lo scopo di favorire le relazioni fra soggetti diversi, sia pubblici sia privati. È un ecosistema digitale competitivo, non discriminatorio e concorrenziale per lo sviluppo di applicazioni rappresentando un'importante opportunità di sviluppo del territorio. Tutte le entità che ne fanno parte, al fine di ricevere i benefici connessi, devono essere interessate a valorizzare il patrimonio digitale condividendo e arricchendo le soluzioni software con gli altri partecipanti, allo scopo di migliorare l'esperienza dell'utente e rafforzare l'ecosistema digitale territoriale. La condivisione di funzionalità e informazioni avviene attraverso API.¹³¹

La ripartizione di dati, informazioni e sapere è un concetto già ampiamente affrontato, come è già stato affrontato il concetto di condivisione dati tramite API con Open311 (par. 2.1. pag. 5). Ora, però, vediamo cosa significa più specificatamente.

Le API sono componenti software che fungono da intermediari tra applicazioni e piattaforme diverse fornendo delle regole standard allo scambio di dati. Questo garantisce l'interoperabilità, risparmiando tempo, denaro e ovviando problemi di integrazione.

Ma come funzionano? Ad alcuni di noi sarà capitato di acquistare un prodotto su un sito di e-commerce attraverso PayPal. In questo caso, nel momento in cui l'utente procede con il pagamento, deve rimbalzare su un'altra piattaforma, acquisire le informazioni necessarie e inserirle al fine di completare l'acquisto. Ecco, questo processo viene fatto in automatico attraverso le API; viene fatta una chiamata, detta richiesta, che viene elaborata dal sito terzo (in questo caso la piattaforma di pagamento), successivamente viene inviata una risposta fornendo le informazioni richieste e, infine, l'API trasferisce

¹³¹ FONTI: Regione Lombardia. "E015 – Ecosistema Digitale" regione.lombardia.it; Regione Lombardia E015 Digital Ecosystem. COS'È E015 e015.regione.lombardia.it

queste informazioni al sito iniziale (in questo caso il sito del prodotto che l'utente stava acquistando).

Ovviamente, questo processo, che sembra così macchinoso, si esaurisce in breve tempo e soprattutto senza essere visibile a livello di interfaccia all'utente.¹³²

Le API possono essere una pratica molto comune all'interno degli ecosistemi digitali dei territori. Pensiamo, ad esempio, a quando su un sito web di un portale turistico (o non turistico) ci vengono mostrate le condizioni metereologiche o le condizioni sul traffico. Si tratta di dati costantemente aggiornati in tempo reale, possibili attraverso le API dove, al contrario, manualmente ci vorrebbe un grande spreco di tempo e risorse.

Ancora, sono comuni all'interno di ecosistemi digitali dei viaggi. Banalmente, tutte le volte che ci affidiamo a delle OTA, come Expedia, queste aggregano migliaia di voli e di hotel per fornire la soluzione migliore all'utente. Al contrario, se una compagnia aerea non rendesse disponibili le proprie informazioni sugli orari o sui prezzi a soggetti terzi avrebbe molta difficoltà nel sopravvivere.

Da questo esempio, si può comprendere che adottare una strategia basata su API offre inevitabilmente dei vantaggi. Primo fra tutti quello della diminuzione del tempo e spreco di denaro nell'acquistare le informazioni, poi una maggiore visibilità, maggiore innovazione e flessibilità. Inoltre, una strategia di questo tipo favorisce la collaborazione perché, come già detto, consentono una comunicazione tra piattaforme e app diverse tra loro, permettendo di abbattere i silos di dati che compromettono produttività e prestazioni.¹³³

In buona sostanza, le API contribuiscono a rendere possibili gli ecosistemi digitali moderni.

Ecco, allora, che Regione Lombardia con il progetto E015 adotta una strategia basata su più di duecento API tra cui le informazioni sul traffico grazie anche alle immagini acquisite dalle telecamere poste sulle strade, con informazioni sugli incidenti, informazioni sulle colonnine di ricarica dedicate alle auto elettriche, informazioni sullo

¹³² FONTE: IBM. *Cos'è un'API* ibm.com

¹³³ FONTE: IBM. *Cos'è un'API* ibm.com

stato delle linee della metropolitana, ferroviaria, aerea, informazioni sugli eventi e i punti di interesse di varie località, informazioni utili sullo stato dell'aria in relazione all'inquinamento atmosferico, informazioni sugli elenchi dei bandi, gare, concorsi pubblici, le anagrafiche sui turni delle farmacie lombarde, indicazioni sui bollettini metereologici.

Tutti dati e informazioni forniti da diversi soggetti ma che riescono ad essere integrati grazie a regole e protocolli standard messi a punto dall'ecosistema stesso. L'integrazione favorisce la collaborazione; si possono menzionare, ad esempio, i dati sul trasporto condivisi tra i vari player della mobilità o l'integrazione degli stessi per supportare l'esperienza dei visitatori di Fiera Milano, storico partecipante all'ecosistema, che ha fatto ulteriormente evolvere la propria offerta di soluzioni digitali. E, ancora, le informazioni turistiche nei portali di startup del turismo.¹³⁴

Oltre che dare indicazioni utili, le API hanno consentito lo sviluppo di più di cento applicazioni interoperabili, in quanto seguono l'approccio definito dall'ecosistema E015, ma che, allo stesso tempo, mantengono la propria autonomia e capacità di sviluppo. È il caso di TestBot E015¹³⁵, si tratta di una chat bot che permette agli utenti di fare domande e ottenere risposte con tutte le informazioni che circolano all'interno dell'ecosistema attraverso le API. Per esempio, è possibile chiedere informazioni sugli eventi o sulle indicazioni stradali per raggiungere quegli eventi.

Riprendendo l'esempio di Fiera Milano, invece, un altro servizio è la web app InfoTraffic che diventa un punto unico di accesso destinato ai visitatori della fiera, per conoscere lo stato in tempo reale del trasporto pubblico, degli aeroporti, dei treni, del traffico e dei parcheggi, a beneficio della migliore sostenibilità ambientale.¹³⁶

Infine, pur non essendo prettamente un ecosistema rivolto alla promozione turistica, all'interno di E015 è presente la sua declinazione al turismo, dove troviamo l'ecosistema digitale del turismo con tutte le informazioni connesse dal portale turistico In Lombardia.

¹³⁴ FONTE: Emiliano Sergio Verga (2023). *Ecosistemi digitali: come rendere città e territori smart e sostenibili*. agendadigitale.eu

¹³⁵ FONTE: Regione Lombardia E015 Digital Ecosystem. *TestBot* e015.regione.lombardia.it

¹³⁶ FONTE: Regione Lombardia E015 Digital Ecosystem. *INFO TRAFFIC* e015.regione.lombardia.it

2.4.1 STORIA DI E015

È il 2010 quando nasce il “Progetto Strategico ICT per Expo” da parte di Confindustria, Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi, Confcommercio Imprese per l’Italia, Assolombarda e Confcommercio Milano Lodi Monza Brianza, con il coordinamento tecnico-scientifico di Cefriel.¹³⁷ In particolare, Cefriel (ICT Center of Excellence For Research, Innovation, Education and industrial Labs partnership) è il centro di eccellenza del Politecnico di Milano che si occupa di ricerca, innovazione e formazione nel settore dell’Information & Communication Technology e che avrà un ruolo importante anche per il futuro di E015.¹³⁸

L’obiettivo del progetto è quello di concepire un ambiente digitale per l’interscambio di dati tra soggetti, in vista dell’Esposizione Universale di Milano 2015. Così, grazie al confronto con diversi interlocutori, all’individuazione di esigenze e di obiettivi e attraverso le migliori tecnologie, viene identificato un approccio sia tecnico che operativo per poter agire in modo coordinato nello scambio di flussi digitali.

La prima sperimentazione del modello E015 avviene nel 2012 da parte delle aziende pioniere della mobilità (SEA, Trenord, ATM, Trenitalia, Infoblu, Serravalle) e dimostra la potenzialità del modello nell’affermare il valore dei dati.

Nel 2015, dalla società Expo 2015, si ha il passaggio ufficiale a Regione Lombardia che diventa il soggetto attuatore e prosecutore dell’iniziativa, con il coordinamento tecnico-scientifico di Cefriel, il quale da precursore diventa abilitatore di un mercato di prodotti digitali.¹³⁹

È passato un po’ di tempo dal progetto pilota del 2010, oggi E015 gode di buona salute e la sua crescita conferma ciò. Ma ancora di più a confermarlo è la disponibilità e l’interesse dei soggetti sia pubblici che privati nel costruire relazioni collaborative nel rendere accessibile il proprio patrimonio informativo attraverso le regole di E015.¹⁴⁰

¹³⁷ FONTE: Cefriel (2022). *La storia dell’ecosistema digitale E015* cefriel.com/news/la-storia-dellecosistema-digitale-e015

¹³⁸ FONTE: Regione Lombardia E015 Digital Ecosystem. CEFRIEL e015.regione.lombardia.it

¹³⁹ FONTE: Cefriel (2022). *La storia dell’ecosistema digitale E015* cefriel.com/news/la-storia-dellecosistema-digitale-e015

¹⁴⁰ FONTE: Marchetti; Ogliari; Scialpi Marchetti (2018). *Ecosistema digitale E015, cos’è e come si sviluppa con Regione Lombardia*. agendadigitale.eu

“A oggi sono numerosi gli scenari applicativi, che non si erano immaginati nella fase iniziale, e che sono la testimonianza di quante declinazioni concrete dell’approccio E015 sia stato possibile abilitare nel tempo, generando soluzioni di valore insieme a soggetti pubblici e realtà industriali. Più della metà delle relazioni digitali dell’ecosistema E015 riguarda infatti mobilità, trasporti, cultura e turismo, seguiti da ambiente, sanità e sicurezza.”

Maurizio Brioschi (2022).

Il valore di E015 è stato, inoltre, accertato in molteplici studi riconosciuti come quello effettuato dal NIST USA (National Institute of Standards and Technology) e, ancora, quello del JRC (Joint Research Centre) il quale ha valutato E015 come principale best practice a livello nazionale e di riferimento su scala europea nell’ambito del documento “Application Programming Interfaces in Government”.¹⁴¹

Anche la sua declinazione al turismo emana valore da imitare. Il ministero del turismo, infatti, ha nominato E015 – Digital Ecosystem best practice, in linea con gli obiettivi tracciati dal PNRR, utile a favorire la condivisione di dati in modo regolamentato e la costruzione di relazioni digitali nel territorio, con la conseguenza della nascita di nuovi servizi a beneficio di enti, imprese e cittadini.

Per questo motivo è stato siglato un accordo con Regione Lombardia, Cefriel e il Ministero del Turismo per la condivisione di questa buona pratica, primo esempio attivo e funzionante di Ecosistema Digitale nel governare e scambiare dati fra soggetti diversi, al fine di creare un Tourism Digital Hub (TDH) che ha lo scopo di aggregare dati e contenuti dal territorio nazionale per programmare azioni di rilancio turistico.¹⁴²

Nel particolare dell’accordo, la Regione Lombardia offre la sua disponibilità nell’essere partner del Ministero del Turismo e nel fornire saperi e conoscenze in relazione alla *community* dell’ecosistema, alle linee guida del progetto, agli strumenti normativi, alle

¹⁴¹ FONTE: Cefriel (2022). *La storia dell’ecosistema digitale E015* [cefriel.com/news/la-storia-dellecosistema-digitale-e015](https://www.cefriel.com/news/la-storia-dellecosistema-digitale-e015)

¹⁴² FONTE: Cefriel. *Ministero del Turismo: il rilancio passa da ecosistemi digitali* [cefriel.com/progetto](https://www.cefriel.com/progetto)

competenze di governance, alle buone pratiche per l'onboarding degli stakeholder territoriali, ai software, ai costi sostenuti, ecc.¹⁴³

E015 offre un interessante esempio di Ecosistema Digitale non solo perché protagonista di studi e ricerche e perché diffonde buone pratiche che sono replicabili, ma anche per l'approccio collaborativo delle strutture pubbliche e private che si sono convinte ad aprire gradualmente le proprie banche dati favorendo l'innovazione dei servizi per i cittadini. Questo nonostante la difficoltà iniziale, da parte della governance, di trovare "il giusto racconto" e far cogliere agli interlocutori opportunità e vantaggi. Inoltre, è un esempio di come un ecosistema può diventare un punto di riferimento per tutte le entità che ne fanno parte, dettando le regole (in questo caso gli standard e protocolli dei flussi dati) per una perfetta convivenza.

2.5 L'ECOSISTEMA DEL GIOIELLO

L'ecosistema dell'oreficeria e della gioielleria si è sviluppato negli anni a Vicenza, in primo luogo con la sua fiera che si svolge a Gennaio e a Settembre. Ho deciso di utilizzare Vicenza e la sua vocazione perché diventerà una reference diretta (preferisco descriverla come reference che come competitor) per l'idea di ecosistema digitale che svilupperò nel terzo capitolo.

VicenzaOro è il più grande salone al mondo dedicato all'Oreficeria e alla Gioielleria, dove le eccellenze italiane e internazionali del comparto si incontrano per creare connessioni virtuose. VicenzaOro diventa una piattaforma dinamica che permette di "scoprire le ultime innovazioni tecnologiche, esplorare opportunità di business, potenziare il networking, informarsi e formarsi sui temi più rilevanti per l'Industry."¹⁴⁴ La manifestazione internazionale è un business hub di riferimento per il settore che offre un'esperienza completa sia agli espositori che ai visitatori. A quest'ultimi, infatti, dedica consulenza e consigli su come organizzare al meglio il proprio viaggio a Vicenza

¹⁴³ FONTE: Regione Lombardia (2021). *PNRR, ecosistema digitale E015: accordo Regione-Ministero Turismo per scambio dati* trasformazionedigitale.regione.lombardia.it

¹⁴⁴ CIT.: VicenzaOro. *ABOUT VO* vicenzaoro.com/it/about-vo

(informazioni sui mezzi di trasporto, sui parcheggi, sugli hotel ecc.) in occasione della fiera, in un'ottica di accessibilità a 360 gradi.

L'offerta espositiva, però, comprende più progetti strategici e trasversali. T. Gold, ad esempio, è la manifestazione che si svolge in contemporanea a VicenzaOro January ed è dedicata ai macchinari e alle tecnologie innovative. Questo permette agli operatori del settore, in un mondo in cui le innovazioni interessano ormai l'intero processo produttivo, di rendere sempre più competitivo il proprio business legando la creatività artigianale alle tecnologie innovative.¹⁴⁵

Per quanto riguarda il mondo degli orologi ci sono gli eventi VO Vintage e VO'ClockPrivè che si svolgono, rispettivamente, a Gennaio e a Settembre.

VO Vintage è l'evento dedicato a tutti i collezionisti e gli appassionati di orologi, ma anche gioielli vintage, e permette di acquistare a prezzi unici, di trattare con i rivenditori, di rimanere aggiornato sulle tendenze, di frequentare corsi tecnici, di partecipare a seminari e conferenze, di assistere a presentazioni di prodotti: tutto in uno spazio che permette di rafforzare la community.¹⁴⁶ VO'ClockPrivè, invece, è un format diverso dove per tre giorni si susseguono panel formativi tecnico-scientifici e talk tenuti dai più autorevoli esponenti della community.¹⁴⁷

Oltre allo spazio espositivo, l'ecosistema si compone di altre collaborazioni. Ne è un esempio TrendVision, che è l'osservatorio indipendente di VicenzaOro, il quale indaga sui trend del gioiello, l'andamento del mercato luxury e le attitudini dei consumatori. Tutto questo si traduce nell'annuale Jewellery Trendbook; si tratta di una guida ai trend del settore, presentata durante l'edizione della fiera di Settembre.

Il Museo del Gioiello, invece, nel cuore della città, viene inaugurato nel 2014 e diventa un progetto culturale per celebrare l'eccellenza della tradizione orafa del distretto vicentino. Ma non solo, si propone anche di sviluppare network con agli altri principali distretti orafi italiani: Valenza, Arezzo e Torre del Greco.

Oltre alle nove sale espositive, il museo è un luogo ricco di stimoli che aiuta a scoprire l'arte dell'oreficeria come, ad esempio, le attività di laboratorio a tema, gli itinerari

¹⁴⁵ FONTE: VicenzaOro. *T.Gold* vicenzaoro.com/it/t-gold

¹⁴⁶ FONTE: VoVintage. vovintage.com/it/

¹⁴⁷ FONTE: VicenzaOro. *VO'CLOCK PRIVÉ* vicenzaoro.com/it/vo-clock

guidati, i workshop ecc. Questo permette di legare vocazione, territorio, comunità e turisti.

Il museo del Gioiello non è l'unico rimando alla comunità e al territorio esterno alla fiera. Sul sito ufficiale, infatti, viene ricordato che, oltre ad essere uno dei distretti manifatturieri più importanti in Italia per la lavorazione dell'oro, Vicenza è anche una città piena di arte e cultura. Il sito rimanda al portale EasyVi, si tratta di un'app che rende più semplice vivere, visitare e scoprire i luoghi della provincia di Vicenza grazie alle informazioni sugli itinerari, sulle modalità di visita di musei e monumenti, sui luoghi dello shopping, suggerimenti su dove mangiare o dormire ecc. Questo mostra, ancora una volta, come un ecosistema possa diventare un sistema aperto che si alimenta e alimenta ciò che ha intorno, fornendo benessere all'interno e all'esterno di esso.

Ciò che però diventa veramente importante, come già accennato, è l'innovazione: il motore per lo sviluppo dell'ecosistema.

Proprio in questo contesto, un importante progetto è Startup & Carats che diventa un'area espositiva all'interno della fiera dedicata alle Startup e PMI innovative, a supporto dell'evoluzione e dello sviluppo del settore orafa e gioielliero.¹⁴⁸

“Dalle lavorazioni alla distribuzione, passando per le tecnologie e il prodotto finito, tutti gli espositori avranno la possibilità di attingere alle expertise di giovani aziende, nate sia per rispondere a esigenze specifiche del mondo orafa, ma soprattutto provenienti da altri settori. Contaminazione, innovazione e creatività saranno fulcro e motore di Vicenzaoro, che con il progetto Startup & Carats arricchisce l'offerta della propria piattaforma di innovazione.”

vicenzaoro.com

Sempre riguardante l'innovazione il Digital, i Social network e l'Intelligenza artificiale saranno al centro delle dinamiche di mercato del settore oreficeria per i prossimi anni. In particolare, ad influenzare molto l'acquisto di gioielli, secondo Osservatorio di

¹⁴⁸ FONTE: VicenzaOro. *STARTUP & CARATS* vicenzaoro.com/it/start-up-and-carats

Federpreziosi, sono stati sempre di più i post sponsorizzati (66,4%) e le storie sui social (24,8%), indipendentemente dall'acquisto online o fisico.¹⁴⁹

Ecco, quindi, che grazie al suo racconto dell'evento sui social network e a una media di 200 contenuti pubblicati al giorno, Vicenzaoro raggiunge più di 800.000 utenti, mentre l'hashtag #vicenzaoro genera più di 100.000 like in media su Instagram.¹⁵⁰ Questo diventa importantissimo per mantenere la propria vitalità e competitività e, continuando a investire su questo, la comunicazione diventa un traino per il mondo delle aziende, avvicinando il gioiello italiano anche al mondo dei giovani.

Da questo punto di vista, un importante progetto è Inspiration Boards che, insieme alla influencer Laura Inghirami e IED Torino¹⁵¹, vuole coinvolgere e valorizzare le nuove generazione e i giovani studenti nel mondo del gioiello. Ancora, il programma Professioni D'oro, avviato da Confindustria Federorafi in partnership con Skuola.net,¹⁵² cerca di avvicinare i giovani studenti alle opportunità professionali del settore orafo-gioielliero. Questi progetti, in particolare, evidenziano come l'ecosistema di VicenzaOro riesca ad attrarre opinion leader e come dia spazio allo sviluppo di competenze e conoscenze a beneficio dei giovani talenti.

Secondo Valentino Bergamo, Ceo di Calicantus¹⁵³, "le aziende orafe italiane stanno imparando a sfruttare il mondo digitale in tutte le sue potenzialità [...] si tratta di un canale ormai indispensabile, perché consente ai brand con capacità tecniche e design importanti, tipici del Made in Italy, di raggiungere nicchie di mercato in tutte le parti del mondo: un obiettivo impossibile da raggiungere con modelli distributivi tradizionali". Sotto questo aspetto VicenzaOro diventa un vero e proprio ecosistema digitale integrato tra sito web, attività di digital PR e social media grazie alla *digital strategy* di Alquadrato¹⁵⁴. In questo modo, l'utente è completamente immerso nel mondo di VicenzaOro e, con questa strategia, la fiera viene comunicata come un business hub del

¹⁴⁹ FONTE: Calicantus (2023). *Vicenzaoro 2023: Digital, Social Network E A.I.* calicant.us

¹⁵⁰ FONTE: Calicantus (2023). *Vicenzaoro 2023: Digital, Social Network E A.I.* calicant.us

¹⁵¹ istituto di design, arte e cultura che offre corsi di formazione, ricerca e innovazione

¹⁵² il portale per gli studenti dove trovare materiali, appunti e le ultime notizie a tema scuola

¹⁵³ Azienda che produce per Brand nazionali e internazionali percorsi di Customer Experience e Ecommerce Management, con particolare attenzione alle Strategie di Omnicanalità. calicant.us

¹⁵⁴ studio di consulenza non convenzionale nel mondo della comunicazione

mondo della gioielleria e dell'oreficeria sia per le aziende del lusso presenti in fiera, che per i differenti attori del settore orafo.

Infine, è bene parlare di un ulteriore strumento innovativo messo a disposizione dall'ecosistema: Jewellery Golden Cloud. Si tratta dell'app ufficiale del Salone, la quale permette di accedere a tutti i servizi offerti in fiera tramite i dispositivi. Si tratta di una sorta di guida che agevola la navigazione fisica all'interno del quartiere e consente a chi arriva a Vicenza di costruirsi un proprio percorso di visita o di prendere contatto in anticipo con gli espositori.

L'esigenza nasce quando, nel 2015, il Salone viene rivoluzionato con un nuovo concept e layout espositivo: The Boutique Show. L'idea è quella di aggregare in "community", quindi anche in spazi, espositori che hanno valori di riferimento, posizionamento, sistemi di organizzazione, tipologia di produzione e immagine complessiva analoghi. A questo punto, serve uno strumento che raccolga questo nuovo concept e agevoli la creazione di un percorso ragionato a beneficio dei visitatori.¹⁵⁵

Ecco, quindi, che gli sviluppatori di Omnys realizzano uno strumento in cui l'utente può consultare l'elenco completo degli espositori per quella edizione con evidenza sulla "community" di appartenenza dell'espositore in questione, può visualizzare la mappa degli spazi e dei padiglioni, può sfogliare le schede di informazioni e le fotografie di ogni singolo espositore, pianificare il percorso e organizzare incontri d'affari attraverso una messaggistica privata.¹⁵⁶ Inoltre attraverso la piattaforma, gli utenti possono pianificare dove alloggiare, o sapere dove parcheggiare e possono, all'interno della fiera, organizzare dove mangiare che sia per la colazione, per il pranzo o, semplicemente, per una pausa caffè.

L'esperienza è resa ancora più interessante grazie ai trasmettitori iBeacon, cioè piccoli dispositivi posti nell'area fieristica che, attraverso la tecnologia Bluetooth, sono in grado di inviare ai dispositivi informazioni riguardo avvenimenti ed espositori in prossimità della posizione in cui si trova l'utente.¹⁵⁷

¹⁵⁵ FONTE: Sito di Smau Milano. *App VicenzaOro The Boutique Show, la fiera si tramuta in app Un po' mappa e un po' social network per buyers e espositori* smau.it/casi-di-successo

¹⁵⁶ FONTE: Sito di Smau Milano. *App VicenzaOro The Boutique Show, la fiera si tramuta in app Un po' mappa e un po' social network per buyers e espositori* smau.it/casi-di-successo

¹⁵⁷ FONTE: Omnys. *VicenzaORO: The Boutique Show* omnys.com

Infine, l'app è integrata con il sito web; in questo modo l'utente può accedere alla propria area personale sia dal web che dall'app in modo perfettamente integrato.

2.5.1 VICENZA ORO FUORI FIERA

L'aspetto che più mi ha colpito, però, è il fatto che la vocazione orafa, punto di forza della città, non rimanga chiusa all'interno dei confini della fiera. La cosa che, probabilmente, ha reso Vicenza uno dei distretti dell'oro più famoso e con un posizionamento più forte rispetto ad altri analoghi è che la sua peculiarità viene trasformata in un vero e proprio punto di forza che va al di fuori del mondo business e non interessa solo gli operatori del settore.

Vicenza Oro Fuori Fiera, promosso dalla città di Vicenza, da Italian Exhibition Group (azienda promotrice di VicenzaOro), dal portale turistico di Vicenza e, ovviamente da VicenzaOro, è un format di eventi che interessano l'intera città nei periodi della fiera. Ogni edizione ha una propria trama; l'undicesima edizione (gennaio 2024), ad esempio, dal nome di VIOFF Golden Generaction vuole catturare l'essenza della Generazione Z. L'opera su cui ruota la narrazione visiva è opera di Camilla Falsini che rappresenta, al centro, la Basilica Palladiana attraverso un'arte urbana minimal, e, intorno, una storia grafica che vuol rappresentare i gioielli come cultura e storia della città di Vicenza e come la tradizione orafa, grazie all'apporto dei giovani, volge lo sguardo verso un futuro orientato alla tecnologia e all'innovazione mantenendo creatività, doti e il talento dei giovani di domani.¹⁵⁸ Di conseguenza, tutti gli eventi verteranno attorno a questa narrazione.

In questa edizione, in particolare, ci saranno: talk di apprendimento sul settore che coinvolgono scuole; verranno inseriti dei totem per la città raffiguranti sketch di gioielli prodotti da studenti dei più importanti istituti di design nazionali e internazionali e che riporteranno un QR CODE per votare il gioiello preferito, il quale sarà premiato direttamente in fiera; verrà allestita una mostra dinamica e interattiva per la città al fine di raccontare i settant'anni della fiera e per diffondere ai giovani la conoscenza delle

¹⁵⁸ FONTE: VIOFF. (2024) *VicenzaOro Fuori Fiera 2024* vioff.it/#about

opportunità offerte dal settore orafa; ci sarà il tradizionale programma culinario Golden Taste di Vicenza Oro Fuori Fiera allo scopo di coinvolgere ristoranti e bar per diffondere un menù volto a valorizzare l'oro e le eccellenze culinarie del territorio; saranno organizzati workshop e laboratori aperti al pubblico; verranno pianificati concerti in cui uno, in particolare, sarà arricchito con una dashboard dove i ragazzi potranno lasciare il proprio desiderio o ambizione per il futuro con l'obiettivo di ascoltare i giovani al fine di dare vita a una collaborazione che unisca territorio, studenti e professionisti; verrà istituito un'esperienza immersiva attraverso un audiotour a piedi tra le botteghe artigiane e i luoghi iconici del centro storico di Vicenza in unico itinerario turistico; ci sarà la caccia al tesoro tradizionale per i bambini con l'obiettivo di far scoprire loro i tesori culturali della città, attraverso la visita dei musei del circuito cittadino.¹⁵⁹

Come già accennato, ogni edizione lega il settore orafa ad un tema diverso e, così come la prossima si focalizza sui giovani, sui nuovi talenti e sull'innovazione, Golden Green nel 2022 concentrava la propria narrazione sul tema della sostenibilità e della green economy. Ecco che, dal cibo all'arte, dai giochi per bambini ai laboratori per adulti, dalla musica ai talk si puntava alla sensibilizzazione di queste tematiche.

O, ancora, Golden Experience raccontava il calendario di eventi come un'esperienza trasversale che giocava sui cinque sensi. Ad esempio, attraverso le esperienze multisensoriali come percorsi di giochi di luci e ombre, visite al museo del gioiello con degustazioni, spettacoli, tour degustativi incentrati sulla valorizzazione dell'oro, concerti e percorsi olfattivi.

Vicenza, così come gli altri ecosistemi dei vari paragrafi di questo capitolo, è stata in grado di sfruttare le proprie peculiarità e risorse e metterle a ecosistema. Ognuna delle reference, in questo modo, ha creato un ecosistema diverso dall'altro ma con denominatore comune la valorizzazione di questa diversità traendone vantaggio per tutte le entità e benessere diffuso.

¹⁵⁹ FONTE: Programma dal sito ufficiale di Vicenza Oro Fuori Fiera. vioff.it/#about

Nel prossimo capitolo esporrò un progetto di ecosistema digitale territoriale che attingerà frammenti dalle diverse reference per creare un'idea innovativa capace di determinare benessere per il territorio e la comunità di riferimento.

CAPITOLO III – VISITVALENZA, UN ECOSISTEMA DIGITALE TERRITORIALE

3.1 VALENZA: UNA GEMMA NEL GRIGIO

Il titolo del paragrafo prende spunto da una recensione fatta da un utente su TripAdvisor nel 2015, riferendosi al museo del gioiello della città di Valenza. Lo definisce un palazzo bellissimo, che splende in mezzo ad una città che non soddisfa l'aspettativa di essere la capitale italiana del gioiello, una città che si mostra come un luogo dismesso con un commercio di seconda categoria.

In oreficeria il processo per cui si fa brillare un gioiello è dato prima dalla pulitura, la quale permette di lucidare il gioiello e, in seguito, dalla rodiatura che è lo step finale per il quale si ottiene l'effetto brillante e splendente dell'oggetto prezioso. Inoltre, il procedimento di rodiatura non altera o modifica il gioiello in alcun modo.¹⁶⁰

Riprendendo il concetto, la città assume il connotato di una gemma, una pietra preziosa, ad esempio un diamante – allineandomi alla recente riqualificazione urbana del centro storico che vede l'inserimento del simbolo del diamante sulle strade, segnaletiche e arredi urbani – che, attraverso azioni strategiche, le quali rappresentano la pulitura e la rodiatura in oreficeria, torna a splendere tra il grigiore della nebbia tipica della pianura padana, senza però alterare i suoi elementi più tipici e tradizionali.

Valenza è un comune del Piemonte, situato sulla destra del fiume Po nell'Alessandrino, al confine del Monferrato. La caratteristica peculiare è quella di essere un centro orafico di fama mondiale nella produzione della medio-alta gioielleria unendo manualità artigiana, innovazione tecnologica e ricerca estetica. In realtà, questa fama mondiale è andata negli anni ad affievolirsi e forse rimane più un nostalgico ricordo di una notorietà che ha portato uno sviluppo e una ricchezza impensabile, in un passato che si sta sempre più allontanando.

Quando sia nata questa forma di arte in città non è facile da determinare e non si hanno documenti ufficiali per affermarlo, tuttavia, si può dire che fin dai tempi remoti

¹⁶⁰ FONTE: sito ufficiale di Oliviero Incassature. *PULITURA, LUCIDATURA E RODIATURA GIOIELLI*
olivieroincassature.net

c'era a Valenza l'usanza di recarsi lungo le vie del Po alla ricerca di pagliuzze d'oro per lavorare questo pregiato metallo. Nel Cinquecento e nei secoli successivi Alessandria e Casale (denominata capitale del Monferrato) vantano già di una tradizione orafa artigianale con numerose botteghe. In questo modo, le due città più grandi cominciano ad esportare artigiani orafi nella più piccola città di Valenza.¹⁶¹

Nel Settecento e nei primi dell'Ottocento gli artigiani cominciano a qualificarsi come orefici con botteghe proprie di modesto valore. Secondo Pier Giorgia Maggiora "forse il fervore e lo slancio orafa nascono a Valenza [...] per la fortunata concomitanza d'alcuni elementi e finanche per l'ardimento di certuni iniziatori non valenzani" ma questo, nel nostro percorso del mondo digitale e degli ecosistemi digitali, non ci è nuovo: c'è sempre una dose di casualità ed imprevisto che favoriscono la comparsa di un ecosistema.¹⁶²

In ogni caso, la storia dell'oreficeria Valenzana trova molte similitudini con la raccontata storia del distretto del giocattolo a Canneto sull'Oglio (par. 1.2.2 pag. 29). Nel 1817 arriva in città un giovane pavese, Francesco Caramora, il quale con timida esperienza ma con grande passione apre la sua bottega registrando il suo marchio per oggetti preziosi. Nei successivi due anni Caramora viene considerato il maestro orafa locale, infatti, nella sua bottega si contano due apprendisti. Ad uno dei due sarà dato il passaggio del testimone: Pietro Canti. Pietro diventa il secondo orafa attivo in città seguendo la formazione e gli insegnamenti del suo maestro e dandone ulteriormente: tra gli apprendisti di Canti, Morosetti diventa il terzo precursore dell'oreficeria Valenzana. Morosetti, poi, decide di abbandonare la città e praticare l'arte orafa in altre parti del mondo per poi tornare e avviare una produzione di un certo pregio, servendosi di tecniche produttive maggiormente raffinate. Nel 1845 chiama a collaborare con lui due operai provetti alessandrini, il cui dislocamento richiede forza d'animo e spirito avventuriero. Questi si distaccheranno da Morosetti per avviare una propria attività e uno dei due sarà l'ideatore della separazione interna del lavoro che ancora oggi si vede nelle fabbriche valenzane, quella tra orefici, incisori, incassatori, smaltatori e pulitrici (ancora oggi il compito di pulitore è affidato frequentemente alle donne).¹⁶³

¹⁶¹ FONTE: Pier Giorgia Maggiora (2020). Saggio: *L'oreficeria a Valenza*

¹⁶² FONTE: Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

¹⁶³ FONTE: Pier Giorgia Maggiora (2020). Saggio: *L'oreficeria a Valenza*

Con quello di Morosetti, nel 1850, i laboratori accreditati sono ufficialmente tre e negli anni si inseriscono altre piccole aziende facendo crescere progressivamente la manodopera, fino al 1870 dove nel luogo lavorano un centinaio di operai. Tra i giovani che siedono ai banchi di Morosetti c'è, in particolare, un giovane un po' irrequieto ma dotato di ottime capacità imprenditoriali e artistiche: Vincenzo Melchiorre. Vincenzo, come Morosetti, compie un lungo tirocinio che lo porta prima a Torino e poi a Parigi, allora il tempio europeo della moda e del lusso. Melchiorre, tornerà a Valenza per produrre una gioielleria di livello qualitativo più elevato rispetto la media e capace di rispondere alle tendenze dei consumatori (forse ciò che manca un po' oggi). Il salto di qualità è uno stimolo per ulteriori iniziative imprenditoriali, capaci di produrre sviluppo del settore e provocare l'insediamento di numerose aziende che portano ad una strabiliante espansione e Valenza ad essere diversa dalle altre città.

La diversità, però, non è data solo dalla produzione tipica ma anche dall'atteggiamento, dove si spinge a fare gratificando il merito e l'intera città ne giova.¹⁶⁴

Nel '900 le vendite, che all'inizio erano rivolte al mercato locale, si sono gradualmente aperte a livello nazionale con qualche esportazione principalmente diretta nel Sud America. Tutto ciò grazie ai viaggiatori, conosciuti anche come i venditori "con la valigia", che diventano motore trainante delle vendite visitando personalmente la clientela.

Durante la Grande Guerra l'attività è sospesa ma, alla fine del conflitto, il risveglio è impetuoso, quasi come a dover recuperare il tempo perso. A questo tempo non esiste rottura tra imprenditori e operai, perché è un rapporto tra maestro e neofita dove non esiste una differenza sociale; lavorano negli stessi spazi e frequentano i medesimi locali, anche al di fuori dell'ambiente lavorativo.

Nel 1923, ormai, l'oreficeria è diventata la protagonista dell'economia locale e la Seconda Guerra Mondiale, paradossalmente, porta un'espansione dell'attività: "nei primi anni del dopoguerra, l'inflazione, che continua a influenzare la domanda d'oggetti preziosi, e i timori provocati da un possibile cambio della moneta, che fanno crescere sempre più la richiesta di beni di valore, fanno esplodere la produzione orafa".¹⁶⁵

¹⁶⁴ FONTE: Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *L'oreficeria a Valenza*

¹⁶⁵ CIT. : Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *L'oreficeria a Valenza*

Nel '45, inoltre, nasce l'Associazione Orafa Valenzana (AOV) che si dimostra una delle realtà più attive per iniziative di promozione territoriale, le quali continuano a crescere in complessità. Il presidente, per quasi un ventennio, è Luigi Illario al quale gli si può attribuire la connotazione di ideologo dell'oreficeria valenzana. L'associazione chiuderà, poi, nei tempi più recenti trasformandosi da Associazione Orafa Valenza ad Archivi Orafi Valenzani, mantenendo la medesima sigla. Il progetto nascerà con l'appoggio della Fondazione Cassa di risparmio di Alessandria, della Regione e del Comune con lo scopo di recuperare tutto il possibile della storia della gioielleria e renderlo disponibile online per tutti.¹⁶⁶

In ogni caso, siamo arrivati al punto della storia dove, sempre citando Maggiora, "questa piccola cittadina ha la più alta densità orafa del Paese, il più elevato numero d'impresie artigiane orafe e gioielliere e riunisce la salda tradizione artistica artigianale ad un'ampia capacità di novità tecnica, stilistica e di materiali."

Gli anni '50 sono ancora caratterizzati da sviluppo. Tutto il territorio italiano sta vivendo una trasformazione che lo fa diventare, da un paese agricolo, un paese industriale, il reddito nazionale raddoppia e la televisione diventa l'elemento dirompente nel panorama culturale e ricreativo. Valenza, in questi anni, conosce il più intenso sviluppo economico e demografico della provincia. Infatti, funge da polo di attrazione sia per le zone limitrofe ma anche, e soprattutto, a livello nazionale richiamando talenti in particolare dal meridione e dal Veneto.¹⁶⁷ Le aziende orafe offrono accoglienza in modo decoroso e dignitoso rispetto quello che erano i tempi, offrendo un elevato numero di posti di lavoro e, al tempo stesso, incidendo sui rapporti sociali ed economici.

¹⁶⁶ FONTE: La Stampa (2017) *Ritorna la sigla "Aov"*. Ora è un archivio della memoria orafa.

¹⁶⁷ FONTE: Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '50*

“Questa città, dal brutto clima e con nessuna particolare piacevole attrattiva, ma con un popolo quadrato di seri lavoratori, poco abituato a ricevere regali, è diventata la “terra promessa” a cui pare aspirino abitanti delle più lontane zone del Paese”

Pier Giorgio Maggiora (2020).

Negli stessi anni si vede lo sviluppo dell'intera economia locale, anche di attività secondarie e di locali frequentati dai giovani orafi valenzani. Si vede lo sviluppo di caffè-bar, di alberghi e ristoranti, dell'ospedale, del circolo culturale ricreativo, di sale da ballo, di cinema e del teatro. Nel 1950, inoltre, nasce l'istituto professionale di oreficeria Benvenuto Cellini, al tempo l'unica scuola di Stato in Italia con il compito di formare una manodopera preparata e qualificata per l'industria orafa e gioielliera, attraverso un piano di studi bilanciato tra componente teorica e pratica in laboratorio, tra cultura generale e qualifica professionale. Un percorso professionale molto interessante, soprattutto per quella parte di giovani che non avevano intenzione di proseguire gli studi. All'inizio degli anni Cinquanta questa scuola non è solo desiderabile ma diventa necessaria per chi sogna un futuro nell'oreficeria. Con la scuola, i giovani apprendono e sviluppano abilità manuale nel produrre gioielli, insieme alla conoscenza tecnica della lavorazione, della fusione e degli altri procedimenti legati all'oreficeria e all'incassatura. Ecco, quindi, che l'allievo orefice di questo istituto può disegnare, modellare attraverso la cera o la plastilina, eseguire in metallo oggetti di oreficeria e di gioielleria come anelli, bracciali, collane, mentre l'allievo incassatore impara a fissare le diverse qualità di pietre (preziose e semi preziose) su qualunque oggetto preparato dall'orefice.¹⁶⁸

Se negli anni '60 l'Italia perde i suoi connotati di stabilità, Valenza resta una città in rapida espansione senza troppi problemi, ricca di case lussuose, di automobili e dei vari comfort moderni. In sostanza, una città dal benessere diffuso con indici di reddito e di occupazione elevati in cui continua a crescere la popolazione e arrivano sempre più talenti di giovane età.

¹⁶⁸ FONTE: Pier Giorgio Maggiora (2021). Saggio: *L'Istituto Professionale di Oreficeria di Valenza*

L'AOV è una ancora una delle realtà più attive per iniziative di promozione come la Mostra permanente, l'export orafa e le mostre viaggianti. In particolare, in occasione del ventennale dell'associazione nel 1965, viene allestita, in via sperimentale, una mostra del gioiello con più di cento aziende espositrici: un'esperienza che per anni diventerà un appuntamento annuale fisso.¹⁶⁹

Per quanto riguarda il canale distributivo ad occuparsene sono ancora i viaggiatori che rispondono alle esigenze dei dettaglianti che desiderano acquistare raggiungendoli personalmente, evitandogli viaggi assidui nel territorio.

A questo punto, possiamo dire che Valenza presenta tutti i connotati tipici dei distretti italiani intesi come ecosistemi industriali. Ritroviamo, infatti, un forte legame con il territorio, ritroviamo il campione locale o pochi campioni locali coraggiosi che trascinano il resto della comunità, così come è evidente che il settore parta da poche botteghe e si sviluppi grazie agli apprendisti delle stesse fabbriche che, poi, si slegano da esse. Tutto questo processo ha creato un benessere diffuso per la geografia di riferimento producendo ricchezza, perlomeno nella fase di crescita ed espansione. Perlomeno nella fase di crescita ed espansione perché a partire dagli anni Settanta qualcosa comincia a cambiare. Sono gli anni dell'affermazione dei diritti civili, dallo Statuto dei Diritti dei Lavoratori al divorzio, dalla depenalizzazione dell'aborto all'abolizione dei manicomi. Valenza, è pervasa da alcune lotte di fabbrica che hanno un'intensità e dei toni mai conosciuti prima e, a seguito di un sondaggio fatto tra la cittadinanza, emergono che i tre problemi principali della città riguardano il costo della vita, l'insufficienza di alloggi a basso prezzo e il deprecabile stato della viabilità.¹⁷⁰ Ecco, che, le favolose ville, le auto che ruggiscono, le vetrine sfavillanti e le fabbriche servono quasi a distogliere da un panorama fatto anche di povertà e ristrettezze. Anche il sistema distributivo è in difficoltà, uno dei problemi più drammatici è quello delle rapine, così, molti viaggiatori sono costretti a ridurre gli assortimenti e il numero dei loro viaggi per timore di essere nel mirino della malavita. Ciò porta ad un conseguente calo delle vendite.

¹⁶⁹ FONTE: Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '60*

¹⁷⁰ FONTE: Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '70*

Negli anni '80/'90 la città vive un decennio politico turbolento, in cui i valenzani cominciano ad allontanarsi dalla politica ma apprezzare solo alcune di queste manifestazioni (le varie feste di partito) e cominciano sempre più a frequentare ristoranti, bar, sale giochi. Si comincia a sentire una brezza spensierata di consumi e piaceri.

Ormai la città è in perenne stato di sbronza e vive solo di oreficeria con un terziario che gravita intorno ad essa, portandosi dietro una forte pericolosità data dalla mancanza di varietà di sbocchi lavorativi per i giovani. Negozi e botteghe pagano la crisi a caro prezzo, mentre chi viene a lavorare non acquista in città: ricevono denaro senza lasciare nulla. Ed ecco che, la piccola bottega sembra destinata a finire nell'album dei ricordi. Cominciano a sloggiare salumieri, panettieri e altri bottegai e questo fenomeno aumenta con le buonuscite che ricevono i negozianti per lasciare il loro spazio ad altri negozi di oreficeria. La crescente espansione di questi negozi è sintomo di una febbre e di una completa trasformazione del sistema distributivo che cerca di riprendersi provando con la vendita diretta al consumatore finale.

Negli ultimi anni Ottanta i valenzani orafi non possiedono più quella sicurezza che li caratterizzava nel passato, forse una sicurezza sostenuta più dalla domanda di mercato che dalle doti strategiche e imprenditoriali. Nonostante ciò, rimangono della convinzione, con presunzione, che la produzione degli altri è scadente e copiata, ecco perché rimangono passivi all'interno della governance strategica, convinti che i consumatori continueranno ad acquistare.

Negli anni Novanta la soluzione è la chiusura di molte fabbriche, sospensioni e licenziamenti. L'artigiano orafo è in una fase poco chiara e definita, dalla quale ricava incertezze, preoccupazioni e responsabilità. Inoltre, si avvale spesso dell'evasione fiscale (connotato che distinguerà per molto tempo e forse ancora oggi il valenzano), infatti una trasmissione televisiva nel 1991 definirà gli orafi valenzani come mariuoli accidentalmente a piede libero e la città come l'eldorado degli evasori.¹⁷¹

¹⁷¹ FONTE: Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '80*

Il futuro che si prospetta è poco roseo con un mercato in fase recessiva, poche ordinazioni, mostre di gioielli che deludono le aspettative e aziende che non assorbono più manodopera ma, al contrario, la licenziano per mancanza di lavoro.

Valenza, un'isola felice ormai non più tale apre i suoi orizzonti a serie preoccupazioni e minacce. I servizi sono andati alla deriva, non c'è più un cinema, le discoteche e le sale da ballo chiudono, nei negozi i prezzi sono alti e poca è la scelta, poche sono le attività di passatempo e ricreazione, di impegno sociale e culturale e i giovani sono costretti a girovagare altrove per trovare svaghi.

Non è, però, solo lo svago a mancare per i giovani: il lavoro scarseggia e con esso la richiesta di manodopera. Infatti, negli anni Duemila, quest'ultima si riduce in maniera drastica e i giovani cittadini cominciano ad essere sempre più disorientanti, impauriti e sfiduciati, si chiedono se riusciranno a trovare lavoro o se saranno costretti a migrare.¹⁷² Ecco che, quella meta tanto ambita comincia ad essere una terra da lasciare per trovare opportunità migliori.

Comincia, così, a venire meno uno degli elementi costitutivi per qualsiasi ecosistema: l'attrazione e la conservazione del talento. Come gli ecosistemi siano in grado, da sempre, di attrarre talento rimane qualcosa di un po' misterioso. Sicuramente oggi, con la globalizzazione e con i social network (pensiamo a LinkedIn), è qualcosa di molto più facile rispetto al passato, ma quello che è certo è che un giovane talentuoso, che ha determinate abilità, ha molte più possibilità di far esplodere e far sviluppare il suo potenziale se si trova nel giusto ecosistema. E così come l'attrazione del talento porta vantaggi diffusi per il territorio la perdita degli stessi porta svantaggi, lasciandosi sfuggire una fetta importante di consumatori e di capacità di spesa, indispensabili al commercio locale. Del resto, "non è l'apertura dei supermercati ad attrarre il talento, ma è l'attrazione del talento che fa aprire i supermercati".

Con questa frase, che ho parafrasato prendendola in una lezione del 2023 in cui si parlava dell'attrazione degli *high spenders*, il professore Lotito sembra preannunciare quello che sarebbe successo nella città di Valenza negli ultimi vent'anni; con il settore orafa in grave affanno e con i soldi che cominciano a mancare nelle tasche dei cittadini, con la

¹⁷² FONTE: Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *L'economia a Valenza negli anni Duemila*

diminuzione della popolazione data dalle minor nascite e dai giovani che, via via, cominciano a lasciare la città per mancanza di svago e, soprattutto, per mancanza di sbocchi lavorativi è quasi scontato il crollo delle attività commerciali e dei servizi. Calano bar, negozi, ristoranti, cala il mercato immobiliare e anche l'ospedale cittadino, nonostante i cortei, i comitati, le raccolte firme, ecc., è in procinto di chiudere.

Di quella fama mondiale e di quel polo di attrazione oggi non rimane molto (anche se vedremo che qualcosa si sta riattivando), quindi viene da chiederci se fosse vera gloria quella goduta o se sia solo una storia nostalgica che si continua a tramandare da generazione in generazione.

Tuttavia, da questo dilemma può nascere un'opportunità. Una storia che continua ad essere tramandata da così tanto tempo, fatta di tradizioni, di luoghi e di persone che crea coinvolgimento e orgoglio merita la giusta attenzione, merita di essere raccontata perché rende unico un luogo anche agli occhi di esterni. Una storia che non si basa più sulla presunzione dell'essere gli unici bravi orefici, ma che i bravi orefici hanno reso unico il territorio.

3.1.1 LA PROPOSTA

L'idea è quella di partire da un ecosistema industriale vocato all'oreficeria per costruire un ecosistema digitale territoriale ibrido dalla dimensione locale, concentrato nella città di Valenza. Lo scopo è fornire al territorio un netto vantaggio rispetto al passato, integrando l'ambiente fisico con un'ambiente digitale, non per sostituire ciò che per molto tempo è avvenuto, tradizionalmente, in maniera fisica, ma per dare un valore aggiunto a questa dimensione, fornendo benessere diffuso e valorizzando tutte le preziose entità che compongono l'ecosistema.

Per molto tempo i valenzani, peccando di presunzione o di ingenuità, hanno assistito passivamente a come l'oreficeria stesse trasformando l'economia e la società, senza mai intervenire in maniera strategica, senza avere capacità di progettazione e di implementazione di tutte quelle nuove attività che si stavano sviluppando intorno al core business.

Per esempio, intorno agli anni '90, nonostante una strisciante decadenza, l'elevato livello del prodotto, la fiera di fama internazionale, le scuole professionali e la tradizione orafa radicata nel territorio, fanno della città una meta privilegiata di turisti del lusso e di curiosi acquirenti che si recano in città alla ricerca di tesori. Tuttavia, ben presto, le loro aspettative e fantasie nell'immaginare di trovare un paradiso terrestre vengono smentite essendosi in realtà imbattuti in un luogo mal tenuto, poco curato, pieno di erbacce, abbastanza sporco, un luogo più consono ad un paesaggio rurale che ad una città del gioiello.¹⁷³

Questo esempio mostra come i valenzani non abbiano saputo cogliere un enorme opportunità data dal turismo e, quindi, non l'abbiano saputo (o voluto) implementare. Il turismo è un settore trasversale, ormai indispensabile nella vita di tutti, che non si allontana mai dalle peculiarità di un luogo ma, al contrario, le esalta. Tutti i luoghi possono godere del turismo con le proprie tradizioni e con le proprie risorse storiche, artistiche, enogastronomiche, naturali o artigianali. Questo perché è ciò che ormai ricerca il turista, un coinvolgimento completo e autentico con tutto ciò che insiste sul territorio, che sia capace di emozionarlo e di farlo sentire arricchito nel momento in cui tornerà a casa.

In buona sostanza, i valenzani non sono stati in grado di sviluppare un settore capace di ribaltare le previsioni. Pensiamo all'isola di Murano, nella laguna di Venezia, isola importantissima per la lavorazione del vetro soffiato. Murano, e ancora di più i suoi abitanti, hanno saputo trasformare un'attività industriale, che probabilmente sarebbe andata a morire per la produzione di massa del vetro che riesce ad offrire prezzi molto convenienti, in un'attrazione turistica. Un'attrazione fatta di storia, di cultura e di apertura degli abitanti che hanno saputo, in prima persona, condividere questa storia, aprendo le loro fabbriche e vetrerie con dimostrazioni della lavorazione del vetro, con laboratori e workshop, con visite guidate e itinerari storici.

Ma pensiamo, banalmente, a quello che succede anche con il cibo. È vero che esiste il turismo enogastronomico, ma ormai il cibo è qualcosa di intrinseco alla cultura, alla tradizione, al territorio e, quindi, al turismo. Per questo il turista non si limita a visitare i

¹⁷³ FONTE: Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '80*.

luoghi d'arte e di cultura, ma vuole assaporare la tradizione anche attraverso il cibo, ricercando quello locale e autoctono. Chi è riuscito a capire questo, ha trasformato una propria produzione storica, locale e dalle modeste dimensioni in un'attrattiva turistica, capace di emozionare e coinvolgere con il vantaggio di essere competitivi anche a fronte di grandi colossi nel mercato. Pensiamo a tutti i caseifici storici, a conduzione familiare, che sono aperti al pubblico e che, al contrario di quello che ci si può immaginare, è proprio l'anziano della famiglia a condividere con i visitatori i suoi saperi.

Al contrario, una visione insufficiente ha portato alla mancanza di futuro e, con essa, l'incapacità di valutare gli impatti nel medio-lungo termine. Quello che è successo nella città di Valenza è stato affidarsi ad unico settore trainante e, completamente dipendenti da questo, nel momento della sua crisi si è arrivati, inevitabilmente, alla crisi di un ecosistema apparentemente perfetto.

L'idea è quella di creare la startup VisitValenza che abbia la funzione di leadership, quindi di coordinamento e di governance dei processi del nuovo ecosistema digitale territoriale. La purpose sarà tornare a far splendere Valenza, una gemma soffocata, per alcuni errori di valutazione, tra il grigiore della nebbia padana. Lo splendore di Valenza le garantirà visibilità e attrattività per turisti e visitatori interessati al lusso e all'artigianato, per talenti e per nuove attività imprenditoriali, commerciali e pubbliche. Attorno a questo messaggio e questa narrazione VisitValenza sarà in grado di: coordinare, gestire, sviluppare e implementare ogni entità che compone l'ecosistema che dovrà essere individuata accuratamente attraverso un processo di mappatura degli stakeholder; individuare obiettivi e, di conseguenza, strategie di marketing territoriali e promozione territoriale adeguate che facciano leva sulla vocazione orafa per incrementare i flussi dei visitatori, ma anche per attrarre e mantenere il talento; implementare strategie di comunicazione interna ed esterna al territorio al fine di accomunare tutti in una storia preziosa come è prezioso un gioiello e, sotto questo punto di vista, fornire assistenza e consulenza ai proprietari di fabbriche e ai modesti artigiani nelle loro strategie comunicative, al fine di migliorare il proprio posizionamento e il proprio appeal; incentivare la collaborazione e il networking tra gli stakeholder; sviluppare piani di ricerca e sviluppo territoriale, con analisi e approfondimenti delle

tendenze al fine di migliorare la propria attività e quella territoriale ed, infine, procedere con un piano di introduzione di tecnologie e di innovazioni. Tutto ciò avrà lo scopo di costruire un forte brand territoriale al fine di riottenere la visibilità persa nel corso del tempo e, di conseguenza, un'adeguata competitività nel mercato dei brand territoriali.

Per capire quali saranno le attività costitutive e iniziali sarà necessario un piano di acquisizione dati attraverso uno stato dell'arte del contesto di riferimento, un'analisi swot che mostrerà punti di forza, debolezze, minacce e opportunità e perseguire una strategia di ricerca sulla comunità, composta da attori preziosi per la costituzione dell'ecosistema stesso. Fare ricerche sulla comunità locale porterà a determinare i malcontenti (da trasformare in obiettivi) e le esigenze per effettuare azioni mirate, ottenendo, inoltre, la legittimazione sociale, importantissima per la sopravvivenza dell'ecosistema.

In particolare, queste ricerche potranno essere eseguite attraverso questionari online divulgati sui social network, sulle community e sui gruppi social della città andando a coprire specialmente la fascia giovanile e più confidence con la tecnologia, mentre saranno distribuiti in maniera cartacea tra la popolazione meno favorevole alle tecnologie, come quella più conservatrice e più anziana e, per coprire i limiti della mancata risposta, potranno essere letti oralmente in eventi ed occasioni. Ad integrazione dei questionari lo scenario meno intrusivo, perché si basa su dati generati spontaneamente dagli utenti, è quello di effettuare delle social network analysis, mentendosi sulle community o sui gruppi Facebook che, insieme ad una sentiment analysis, aiuterà a capire l'atteggiamento e il sentimento negativo o positivo relativo a determinate questioni di carattere territoriale. In questo senso, l'analisi potrà essere fatta manualmente sfruttando il vantaggio della piccola comunità e, di conseguenza, delle interazioni online non particolarmente numerose.

Tutto questo produrrà un'idea innovativa fatta di mission, purpose, messaggi chiave, strategie di azione nel breve e nel lungo termine che avranno come aspirazione il rilancio del territorio, il recupero e la valorizzazione del patrimonio culturale, la riorganizzazione delle piccole infrastrutture e delle attività culturali, la riqualificazione

degli spazi pubblici ecc. Ciò, unito ad una dettagliata scheda di spesa, verrà proposto a finanziatori, il cui contributo sarà un fondamentale apporto iniziale all'avvio del progetto.

Quindi, oltre ad un apporto di capitale proprio, tra le possibilità di raccolta di capitale ci sono i molteplici fondi di venture capital localizzati nel territorio italiano. Nella regione Piemonte, ad esempio, Equiter¹⁷⁴ è investitore e advisor nel settore delle infrastrutture, della ricerca e dell'innovazione selezionando e gestendo investimenti, diretti e indiretti, in capitale di rischio allo scopo di generare un impatto sociale sostenibile e misurabile nel tempo, volto a promuovere lo sviluppo socioeconomico del territorio. Ancora, Feat.Ventures¹⁷⁵ è una società che co-crea e investe sulle piattaforme digitali affidabili e performanti.¹⁷⁶

Altro possibile apporto di capitale può derivare dai bandi relativi al PNRR. In particolare, "Imprese Borghi" supporta le imprese che operano nei borghi attraverso finanziamenti derivante dal PNRR. Il sostegno è destinato a micro, piccole e medie imprese che presentino, in maniera singola o in aggregazione, progetti imprenditoriali locali di rigenerazione culturale e sociale e che si impegnino, quindi, in attività culturali, creative, turistiche, commerciali, agroalimentari e artigianali, allo scopo di rilanciare le economie locali valorizzando i prodotti, i saperi e le tecniche del territorio. I progetti favoriti sono quelli che puntano a promuovere in modo innovativo la rigenerazione dei piccoli comuni, sia per la popolazione locale sia per i visitatori.¹⁷⁷

Per creare un ecosistema digitale territoriale che, con il suo apporto innovativo, riesca a sfidare le minacce di contesti sempre più competitivi sarà necessario che la startup, in primo luogo, sviluppi una comunità tecnologica in grado di superare le barriere e le diffidenze non solo verso le tecnologie digitali, ma verso qualsiasi forma del "nuovo" che da sempre spaventa perché diverso da quello che è sempre stato. E questo nella piccola città di Valenza, caratterizzata da un elevato invecchiamento

¹⁷⁴ equiterspa.com

¹⁷⁵ featventures.com/co-creation

¹⁷⁶ FONTE: EconomyUp (2023). *Chi investe sulle startup: tutti i fondi di venture capital in Italia da conoscere.* economyup.it/innovazione

¹⁷⁷ FONTE: Oggero Valeria (2023). *PNRR Borghi: come funziona il nuovo incentivo Invitalia per le imprese.* partitaiva.it/pnrr-borghi

imprenditoriale, non è cosa semplice. La maggioranza della popolazione fa parte delle categorie della *Late Majority*, il cui utilizzo dell'innovazione deriva da una pressione sociale sempre maggiore e dai *Non Adopters* che, generalmente, non amano la tecnologia, sono diffidenti verso di essa e l'adottano quando non possono più farne a meno. Sarà, per questo, necessario aiutare la popolazione ad accettare la proposta di interventi innovativi sul territorio, allontanandosi da quelle convinzioni arroccate in un passato ormai tramontato, convinzione che, in realtà, sono state date da una domanda di mercato in grado di reggere il sistema (fino ad un certo punto peraltro) più che sulle doti imprenditoriali e strategiche dei valenzani.

Per facilitare questo processo la startup dovrà cercare di agganciare, dapprima, i nativi digitali, i quali utilizzano le tecnologie in modo perfettamente integrato e in maniera inconscia. I nativi non solo si trovano ad essere i driver del mercato, ma il loro tipico atteggiamento collaborativo e attivo interno alla comunità di riferimento e l'importanza che danno allo scambio e all'interazione con altri soggetti può aiutare a diffondere un passaparola positivo e fare massa critica sui benefici che porterà l'innovazione. I nativi digitali, i quali padroneggiano linguaggio digitale dei computer, dei videogiochi, di Internet come una "lingua madre", appaiono sicuri di sé e di quello che fanno, soprattutto agli occhi delle generazioni precedenti. Loro vedono la tecnologia come parte integrante della propria vita manifestando la volontà di poter servirsene abitualmente, senza troppo pregiudizio verso essa e questo li porta ad essere "insegnanti" per nonni e adulti, i quali possono essere, così, in grado di beneficiare della tecnologia.¹⁷⁸

Un'altra importante categoria da agganciare per diffondere un passaparola positivo è quella dei leader del settore. La loro influenza è data dalla stima che la comunità ha del loro percorso storico nel settore, delle competenze e conoscenze che hanno e, essendo esperti nel settore, sono percepiti persone autorevoli.

Ne è un esempio la ditta Damiani e la rispettiva famiglia Damiani. Il gruppo ha origine nel 1924, nel cuore del distretto orafa valenzano, già con una forte capacità di

¹⁷⁸ FONTE: Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*

distinguersi. Il fondatore è Enrico Grassi Damiani che diventa subito, grazie alle sue abilità di maestro orafo, il gioielliere fidato a cui molte famiglie importanti si rivolgono per commissionargli pezzi unici.¹⁷⁹

A partire dagli anni '60, il figlio dà vita ad un processo innovativo che caratterizzerà per sempre l'azienda, bilanciando design artigianale e innovazione. È questo uno dei motivi che porterà il gruppo al successo; le scelte innovative e rivoluzionarie (sempre confrontate al periodo storico di riferimento) sono ciò che ha saputo differenziare l'azienda rispetto le altre fabbriche che, con timore, difficilmente rischiavano di spingersi nell'innovazione e nel fare qualcosa di nuovo. Ad esempio, un'idea innovativa del tempo fu quella di creare cataloghi delle proprie collezioni (oggi sarebbe impensabile che un'azienda orafo non abbia un proprio catalogo) o, ancora, negli anni '80 fu una tra le prime gioiellerie al mondo ad introdurre l'uso di testimonial famosi (come Sharon Stone) per le proprie campagne pubblicitarie. Ciò per dire che è importantissimo avere all'interno del contesto di riferimento dei leader, dei capifila che aprano la strada e incoraggino gli altri ad avvinarsi alle innovazioni.

I primi anni '90 vedono l'ingresso in azienda della terza generazione: Silvia Damiani si occupa dell'acquisto di perle e segue la comunicazione, il fratello Giorgio si occupa dell'export e Guido lavora, prima, a Tel Aviv con i selezionatori di diamanti delle più grandi aziende del mondo e, dopo, nel 1994 diventa direttore vendite Italia.¹⁸⁰ Inoltre, negli anni Novanta vengono aperte le prime boutique a Milano, Roma e Firenze e le prime filiere internazionali.

Nel 2007 il gruppo si quota in borsa, diventando uno dei pochi gruppi di alta gioielleria a raggiungere questo traguardo e, arrivati al 2018, il network di boutique è ormai arrivato a 63 punti vendita nel mondo.

Oltre a questo, il gruppo si dedica molto, da sempre, alla valorizzazione del territorio valenzano soprattutto attraverso lo sviluppo del talento, delle conoscenze e delle competenze in campo orafo. In questo senso è nato, da un po' di anni, il progetto Damiani Academy, la scuola professionale realizzata dalla Maison Damiani per formare

¹⁷⁹ FONTE: Damiani Group (2023) *Storia* damianigroup.com/il-gruppo/storia/

¹⁸⁰ FONTE: Damiani. *L'azienda* damiani.com/it_it/maison-damiani/azienda

maestri orafi ad alto livello professionale. L'obiettivo è quello di creare specializzazioni tecniche nell'ambito produttivo orafa artigianale nei laboratori della città, con la possibilità, al termine, di affacciarsi al mondo del lavoro. "Abbiamo la nostra Academy, un progetto di alta formazione, gratuita per gli studenti, attraverso le nostre borse di studio. Partecipano circa 20-25 ragazzi per corso, con un impegno di sei mesi. Poi una buona parte li assumiamo": è questo quello che afferma lo stesso Guido Grassi Damiani in un articolo del Corriere Della Sera del 2022 in cui esprime la sua opinione sul talento e sui giovani, dove per lui "Assumere giovani è il bene più prezioso"¹⁸¹

Nel 2019, poi, il gruppo acquista l'ex Palafiere di Valenza a fronte di un grosso investimento. Il Palafiere viene inaugurato nell'ottobre 2008, in un clima molto confuso, in occasione della XXXI edizione di "Valenza Gioielli". Se le intenzioni sono eccellenti, i risultati scadenti e il più grande investimento pubblico a Valenza negli ultimi decenni, con un costo finale di una trentina di milioni di euro, viene abbandonato. Ma, "quello che era diventato il simbolo del fallimento di un progetto [...] sede della mostra del gioiello e dell'AOV"¹⁸², non solo diventerà la nuova sede del gruppo Damiani, ma diventerà anche museo di impresa e scuola di formazioni per orafi ed incastonatori. Le intenzioni del gruppo sono chiare: "Il nuovo quartiere generale attirerà a Valenza esperti di gioielleria, commercianti, stampa, appassionati di lusso e celebrities, dando a molti la possibilità di vedere come nascono i gioielli Damiani e vivere un'esperienza unica nel cuore pulsante della manifattura orafa Made in Italy"¹⁸³.

Concludendo, la storia dei gioielli Damiani è, in sostanza, la storia di una famiglia italiana fortemente legata alla tradizione e alla passione per l'arte orafa.

Un ulteriore riferimento è l'azienda Gioielli di Valenza che, come indica il nome, nasce nella culla della tradizione orafa italiana. Il fondatore è Maggi che, oltre sessant'anni fa, ha un'intuizione imprenditoriale e, forte delle sue capacità, riesce a far crescere l'azienda. La sua esperienza viene tramandata negli anni ai suoi due figli che

¹⁸¹ CIT.: Guido Grassi Damiano in un articolo di Corriere della Sera - Laura Siviero (2022). *Guido Grassi Damiani e la rinascita del gioiello: «Assumere giovani è il bene più prezioso»*

¹⁸² FONTE: Sozzetti in Corriereal (2019). *Damiani acquista il Palafiere di Valenza: dal 2022 sarà polo del lusso, museo e centro di formazione. Intanto Vendorafa vince a Las Vegas* mag.corriereal.info

¹⁸³ FONTE: Sozzetti in Corriereal (2019). *Damiani acquista il Palafiere di Valenza: dal 2022 sarà polo del lusso, museo e centro di formazione. Intanto Vendorafa vince a Las Vegas* mag.corriereal.info

portano avanti la passione continuando a produrre gioielli di alta qualità nel laboratorio artigianale interno. I punti di forza sono l'artigianalità e la tradizione, i quali si fondono con la ricerca strategica e una forte inclinazione all'innovazione.¹⁸⁴

Analizzando la comunicazione social del brand, emerge una spiccata interattività e dinamicità a differenza, ad esempio, del gruppo Damiani che mantiene un carattere più composto ed istituzionale. Si possono trovare, infatti, reel accattivanti che vanno oltre alla vendita del prodotto e capaci di creare interazione con l'utente, mentre i reel del gruppo Damiani riguardano solamente le campagne pubblicitarie con testimonial. Anche Gioielli di Valenza utilizza influencer ma, in questo caso, sono influencer giovani, dinamici e ironici che non si limitano a posare con i gioielli ma propongono attività diverse. Anche il sito di e-commerce risulta innovativo e interattivo, in particolare esiste la possibilità di creare il gioiello desiderato attraverso uno specifico form con il quale si può scegliere: la categoria (anello, bracciale, collana, orecchini); la tipologia (solitario, veretta, punto luce ecc.); la misura, per la quale è disponibile la guida alle misure; altro (la tipologia delle pietre, il tipo di oro, la caratura). Inoltre, c'è la possibilità di caricare proprie foto o propri disegni, di dare un proprio budget indicativo e, nell'eventualità, indicare l'incisione.¹⁸⁵

In sostanza si può dire che sia il gruppo Damiani e Gioielli di Valenza sono due ottimi opinion leader all'interno della comunità; il primo influenza per il suo carisma e serietà, il secondo per la sua dinamicità e freschezza. In ogni caso, entrambi incarnano perfettamente i valori e la purpose che cercherà di trasmettere la nuova startup, valori che si basano sulla tradizione, sulla competenza e sull'innovazione. Ecco perché, insieme ai nativi digitali, potranno essere ottimi alleati nell'ottica di influenzare comportamenti e scelte di altri al fine di orientarli ad essere attori attivi all'interno dell'ecosistema digitale territoriale.

¹⁸⁴ FONTE: Gioielli di Valenza Stories (2022). *Gioielli Made in Italy* stories.gioiellidivalenza.com

¹⁸⁵ FONTE: Gioielli di Valenza. *Gioielli di Valenza, Crea il tuo gioiello* gioiellidivalenza.com/crea-il-tuo-gioiello

3.1.2 PIATTAFORMA DIGITALE E STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

Il superamento delle barriere e delle diffidenze verso le tecnologie digitali avrà come risultato l'effettiva abilitazione dell'ecosistema digitale territoriale, dove, proprio la tecnologia, fungerà da punto di connessione tra il mondo fisico e quello digitale.

In questo senso l'attività principale sarà la creazione dell'app ValenzaGems. Si tratterà di un'app gratuita, scaricabile dai principali store, che avrà come protagonista il territorio e tutto ciò che insiste su di esso facendo leva, ovviamente, sulla sua vocazione. L'obiettivo è quello di inserire in unico spazio digitale tutto ciò che può essere utile all'utente, che esso sia cittadino, turista, lavoratore orafo e non orafo.

Innanzitutto, la piattaforma si comporrà di un'interfaccia standard visibile a chiunque decida di scaricarla, o di un'interfaccia personalizzata che verrà creata nel momento in cui l'utente deciderà di creare il proprio profilo personale, registrandosi e fornendo alcuni dei propri dati e preferenze (questo permetterà, ad esempio, di creare una scheda preferiti). La registrazione degli utenti sarà utile per poter ottenere dati, la cui analisi sarà fondamentale sia per personalizzare l'esperienza, ma anche per adeguare l'attività strategica. Inoltre, in una logica di cooperazione applicativa (par. 2.1 pag. 4), questi dati potranno essere forniti e scambiati con le amministrazioni locali, permettendo loro di adeguare i propri programmi nell'interesse della collettività, come organizzare i servizi pubblici, pianificare l'urbanistica e le infrastrutture, sviluppare l'offerta turistica ecc.

L'utente potrà trovare nell'app un'esperienza guidata da una narrazione coesa che integri tutte le informazioni. Il focus verterà sulla creazione di un catalogo ad elenco di fabbriche e aziende orafe e gioielliere.

Per questo sarà necessario una call diretta a tutti gli imprenditori e artigiani con un invito a partecipare al circuito. In questo senso, si ha il vantaggio delle relazioni corte che caratterizzano, solitamente, un territorio di dimensioni ridotte come Valenza, cioè una città dove ci si conosce facilmente e si ha una velocità elevata nei cicli di interazione, reazione e collaborazione con gli stakeholder e questo può aiutare di gran lunga lo sviluppo dell'ecosistema.

Gli operatori potranno, quindi, decidere se fornire le minime informazioni necessarie e delegare la gestione di queste alla startup, oppure agire attivamente. Nell'ultimo caso si

richiederà la creazione di una propria identità digitale in uno spazio a loro dedicato e, grazie all'accesso con le proprie credenziali, i registrati potranno inserire autonomamente e attivamente tutte le informazioni che ritengono importanti da far sapere agli utenti: potranno inserire le foto delle proprie collezioni, i cataloghi, la descrizione dell'azienda con la mission, la vision e valori, potranno modificare e aggiornare la loro scheda profilo in qualsiasi momento e in tempo reale, senza la più macchinosa intermediazione della startup.

Oltre al fatto di essere un processo più semplice e dinamico, per incentivare gli operatori ad iscriversi alla piattaforma, gestendo autonomamente il proprio profilo, il ranking dipenderà da questo: più le informazioni saranno dettagliate ed esaustive e più l'operatore si mostrerà attivo, maggiore sarà la sua visibilità nell'elenco scalando le posizioni fino alla cima. Essere tra i primi a fronte di una ricerca è molto importante; generalmente un utente pone più attenzione ai primi risultati (i primi tre o comunque non oltre la safe area), questo è ancora più vero se l'indecisione nella scelta aumenta.¹⁸⁶ Dall'altra parte, il vantaggio per gli utenti sarà trovare facilmente ciò a cui sono interessanti con una scelta più mirata, dettagliata e più organizzata, senza lo sforzo di fare ricerche sul web dove, spesso, si ha difficoltà nel confrontare tutte le informazioni presenti.

Lo spazio all'interno della piattaforma non sarà riservato solo agli operatori orafi ma anche altri imprenditori come albergatori o ristoratori, catalogati con una logica differente. A fronte di una mappa, che si aggiornerà con la geolocalizzazione, compariranno i risultati ordinati.

In particolare, la mappa sarà disponibile attraverso le API di Google Maps e questa logica verrà estesa anche per le condizioni meteo, attraverso le API di Meteo.it e le informazioni sul trasporto ferroviario per raggiungere la città, attraverso le API di trenitalia.com. Tutto ciò aiuterà in maniera pratica chi vuole organizzare il proprio viaggio nella città. Inoltre, questo potrebbe spingere altri attori dell'ecosistema ad aprirsi garantendo l'interoperabilità con le proprie applicazioni, senza la necessità di dover reperire le

¹⁸⁶ FONTI: Corso di Tecnologie digitali per il webmarketing e di Persuasive Design – Unipv – Proff. Costa (2022); Mosconi (2023)

informazioni personalmente e aggiornarle manualmente (quest'ultimo sarà il caso del trasporto urbano locale).

La piattaforma digitale sarà sostenuta da una strategia di comunicazione che attraverserà i principali canali, i quali dovranno essere attivati.

In primo luogo, verrà costituito il sito web con dominio *visitvalenza*, progettato mantenendo la trama del racconto e con criteri di usabilità che rendano coinvolgente l'esperienza dell'utente. Un'interfaccia semplice che non comporti sforzi cognitivi ma che non sia noiosa, con un design curato ed elegante che richiami il lusso e la preziosità dei gioielli.

La homepage avrà protagonista la storia della città, le tradizioni, i valori e la cultura, inserendo video interviste di locali e di opinion leader. Ci sarà anche lo spazio dedicato a contenuti generati dagli utenti, rafforzando il senso di community. Anche le news e le informazioni sugli eventi avranno il proprio posto, collaborando con i media locali quali RadioGold e Il Piccolo.

Oltre ad un rimando diretto, le integrazioni con l'app saranno molte. Sarà presente la sezione dove dormire e dove mangiare e per quanto riguarda l'elenco delle fabbriche orafe e gioielliere, questo verrà aggiornato in concomitanza con l'app. Il valore aggiunto dell'applicazione però, oltre che un'esperienza più dinamica e personalizzata rispetto al sito, sarà la messaggistica istantanea (come quella che fornisce Booking.com tra le strutture ricettive e gli utenti) e poter ricevere notifiche sui propri dispositivi.

La possibilità di iscriversi alla newsletter, infine, servirà a creare *engagement*, instaurando relazioni stabili che serviranno a fidelizzare l'utente, senza che questo si senta invaso da comunicazioni indesiderate.

La strategia comunicativa proseguirà sui social network attivando per primi i canali Instagram e Facebook, i quali vedranno una comunicazione mirata e diversificata in relazione al contesto e al pubblico di riferimento. I social network permetteranno di raggiungere più facilmente gli utenti, con un raggio di azione potenzialmente maggiore rispetto al fisico e di aumentare la visibilità, di conseguenza le informazioni potranno essere condivise più rapidamente e con maggiore risonanza.

Infine, di natura meno tecnologica, ma con un forte impatto comunicativo, sarà la creazione e registrazione del marchio Valenza. Il marchio avrà un design minimal ed elegante che richiami il senso di preziosità e raffinatezza; strategicamente, sarà costituito dall'elemento grafico di un diamante in sostituzione della "V" del nome della città annesso al resto della parola "alenza".



Aldilà dell'aspetto grafico, il marchio sarà proposto e potrà essere richiesto dai soggetti del territorio utilizzandolo, a fronte di una strategia comunicativa, nei loro siti web, nelle brochure, negli strumenti di promozione territoriale ecc. In più, per chi deciderà di utilizzare il marchio, sarà fornita consulenza su come impiegarlo al meglio e su come ottimizzare la propria strategia comunicativa. Il sigillo di qualità potrà, inoltre, comparire (come succede spesso con il marchio trentino) in eventi del territorio o vicino alle fermate dei bus, delle navette ecc.

Lo scopo è quello di creare un segno distintivo, una certificazione di provenienza che venga percepita come affidabile. Il marchio rappresenterà il nome proprio dell'ecosistema, in modo da suscitare qualcosa di più concreto a cui sarà più facile partecipare.

Tutte queste operazioni, che partono dall'app e arrivano al marchio Valenza, avranno l'obiettivo di sviluppare un senso di appartenenza e di collaborazione. Quando ci si sente appartenenti ad un gruppo, per natura umana, ci si sente più forti perché consci di star condividendo, con persone simili a noi, obiettivi ed esigenze e, sapendo di poter unire le forze, ci sentiamo più motivati a raggiungere quegli obiettivi e soddisfare

quelle esigenze. Al contrario, sentirci soli ci crea una sensazione di disagio, ci si sente più deboli e più vulnerabili, per questo si tende a chiudersi maggiormente.

Ecco allora che, coinvolgendo gli apripista come nativi e opinion leader in grado di influenzare e trascinare gli altri, si potranno sviluppare network con relazioni di tipo win-win, specialmente tra gli imprenditori. Questo comporterà un'innovazione nelle strategie collaborative del territorio, strategie limitate dalle vecchie abitudini dei valenzani che hanno sempre costudito segretamente il proprio orticello, lasciando poco spazio alle partnership, alla condivisione di competenze, conoscenze, allo scambio di risorse e, soprattutto, poco spazio ai giovani e alle loro idee. Probabilmente ciò dato dalla paura di cambiare, di fare scelte sbagliate e di perdere un sistema che funzionava così come era. Del resto, "squadra che vince non si cambia", tuttavia, i giocatori della squadra invecchiano, perdono grinta e lucidità, il contesto di gioco si evolve, le altre squadre trovano tecniche differenti per affinare le proprie abilità e diventano sempre più competitive. Esattamente quello che è successo al territorio.

Allora, forse, nel lungo periodo diventano importanti il rinnovamento e il turn over. Questo potrebbe voler dire, come succede in una squadra, che le cose potrebbero non andare subito bene, si potrà perdere qualche partita inizialmente e, poi, con la solidificazione delle relazioni, l'esperienza, la giusta impostazione di gioco, con una sana competizione interna che renda più soddisfacente l'impegno, le cose andranno a migliorare sempre di più. È necessario superare l'avversione alla perdita che non permette di valutare razionalmente anche i benefici futuri.

Tutte queste azioni mostrano la portata innovativa del progetto, di un ecosistema che prende spunto dalle varie reference del secondo capitolo. Si possono, infatti, trovare affinità con la DMO visittrentino e con la competenza di Trentino Marketing nell'individuare efficaci strategie di marketing territoriale e fungere da punto di riferimento per comunità, turisti e operatori del settore. Le affinità con il Distretto del Novese riguardano la grande capacità di rispondere alle esigenze dei turisti e della comunità con mirati piani di ricerca e individuazione dei dati, ma anche la grande abilità nello storytelling del territorio. Si passa poi, all'utilizzo delle API, prendendo spunto dalla capacità della Lombardia di standardizzare i processi e la collaborazione tra le entità

dell'ecosistema. E, infine, Vicenza che per affinità di settore potrebbe essere considerata un difficile competitor con un forte brand territoriale, la quale, invece, dovrà essere un alleato importante.

Nonostante prenda spunto da molti esempi, si tratta di un'idea innovativa perché riesce comunque a differenziare la propria proposta ecosistemica, facendo leva su un interessante artigianato locale e, soprattutto, un artigianato di lusso agganciando un'importante nicchia di mercato. Inoltre, è innovativa per il territorio stesso riuscendo a dare valore, attraverso la tecnologia, e senza oscurare ciò che da sempre è stato prevalentemente fisico.

3.1.3 STAKEHOLDER

Comunicare un territorio significa anche dar voce ai suoi protagonisti e permettergli di raccontare la propria storia con orgoglio, anche al di fuori dell'ecosistema.

La narrazione dei valori e della purpose dovrà quindi partire dagli stakeholder interni e la startup avrà, prima di tutto, il compito di individuarli e mapparli correttamente. Lo scopo sarà instaurare con loro relazioni di fiducia solide, avviando un processo di comunicazione interna che aiuti la gestione dell'ecosistema dove tutti gli obiettivi sono allineati, non attraverso un'imposizione bensì sentendosi parte di qualcosa di unico da poter e dover raccontare.

La storia vedrà come protagonisti gli artigiani orafi valenzani che, con la loro passione, il proprio coraggio e le proprie abilità, tra up and down riusciranno ad affrontare le varie sfide. In questo gruppo di stakeholder sarà indispensabile produrre relazioni virtuose con i leader del settore come i già citati Damiani e Gioielli di Valenza con l'aggiunta di Bulgari. Con il suo ingresso nel distretto nel 2017 nel pieno momento di crisi, Bulgari apre le porte a quella che sembra una ripartenza, favorendo di gran lunga l'occupazione locale. La nuova Manifattura Bulgari si insedia vicino a Damiani e al suo Palafiere, dando via effettivamente alla creazione del quartier generale dell'oreficeria, il quale porta vantaggi non solo con l'occupazione ma anche formando talento (con la

Bulgari Jewellery Academy e la Damiani Academy) e ripensando all'urbanistica, alle infrastrutture e a servizi di trasporto dedicati per servire un polo industriale destinato a pesare sulla manifattura dell'intera regione e forse più in là.¹⁸⁷

Successivamente, a soli cinque anni dall'apertura, Bulgari quasi raddoppia la sua superficie e, in merito a ciò, il CEO di Bulgari dice: "L'espansione della manifattura nasce dalla stessa ambizione audace che ha dato vita all'attuale sito produttivo, ovvero di permettere agli artigiani di praticare un'arte antica con un approccio orientato al futuro [...] Il nostro obiettivo non è unicamente quello di supportare la crescente richiesta globale, nel medio e lungo termine, [...] ma anche di continuare ad investire nel genio e nella maestria che hanno reso l'artigianato italiano celebre in tutto il mondo – e di cui Valenza è un esempio illustre nel campo della gioielleria, poiché costituisce un polo di eccellenza orafa sin dal Rinascimento."¹⁸⁸

Ecco, allora, che avviare progetti e cooperazioni insieme a coloro che hanno concretamente permesso la nascita del nuovo polo orafa, portando benessere e numerosi vantaggi, sarà sicuramente produttiva e in linea con gli obiettivi.

Per quanto riguarda la comunità locale, perfetta compagna di viaggio nella storia, instaurare con essa fiduciose relazioni sarà utile per ottenere la sua legittimazione, indispensabile per la sopravvivenza dell'ecosistema. Oltre alla licenza giuridica di operare, qualsiasi organizzazione deve avere anche un altro tipo di licenza: quella sociale. La licenza sociale è fondamentale per tutelare la reputazione, ossia l'opinione consolidata, di qualcosa o qualcuno, che si forma nel tempo. È importante creare contatti positivi con la popolazione di riferimento per indirizzare la loro opinione in qualcosa di positivo e per non perdere la cosiddetta licenza sociale, la quale può determinare il malfunzionamento dell'ecosistema.¹⁸⁹

Tra la comunità, oltre agli artigiani orafi, sarà necessario avviare relazioni virtuose con commercianti, albergatori e ristoratori allo scopo di riuscire a fornire un'offerta territoriale integrata su tutti gli aspetti. Ad esempio, mettere in rete albergatori e

¹⁸⁷ FONTE: . Il Sole 24 ORE (2020) *Bulgari assume a Valenza e raddoppia lo stabilimento* [ilssole24ore.com](https://www.ilssole24ore.com)

¹⁸⁸ FONTE: Il Sole 24 ORE (2022) *Bulgari, al via il cantiere della nuova manifattura: sarà la più grande del mondo.* [ilssole24ore.com](https://www.ilssole24ore.com)

¹⁸⁹ FONTE: corso di relazioni pubbliche – Prof. Azzoni (2021).

ristoratori con partnership e convenzioni potrebbe essere utile all'organizzazione del viaggio in città per i turisti, i visitatori o i clienti che vengono da lontano per acquistare.

Gli aiutanti saranno le varie associazioni culturali, tra cui l'Associazione Amici Museo d'Arte Orafa costituita nel 1988. Gli obiettivi dell'associazione sono: salvaguardare la cultura orafa valenzana raccogliendo materiali e documenti relativi alle produzioni storiche e allo studio delle aziende e degli artigiani che hanno coronato il successo produttivo del distretto; favorire l'istituzione del Museo dell'Arte Orafa e supportare iniziative di promozione, ricerca e sviluppo e, infine, collaborare con Enti, Scuole, Istituzioni pubbliche e private e aziende del settore per incoraggiare iniziative che possano migliorare la formazione giovanile. Da questo si evince che molti degli obiettivi dell'associazione sono allineati con la mission della startup ed è per questo che il loro contributo, insieme alla loro importantissima raccolta di attrezzi di lavoro, disegni, macchine, è fondamentale per entrare nel circuito, scambiarsi analisi e dati e per progettare in collaborazioni eventi, dialoghi, convegni al fine di incrementare l'attrattiva turistica e perfezionare le strategie.

Allo stesso modo, è utile coinvolgere la Pro Loco di Valenza in quanto il suo impegno nel promuovere il luogo, nel tutelare le tradizioni locali, nel migliorare la qualità della vita di chi vi abita e nel valorizzare i prodotti e le bellezze del territorio è un punto di riferimento sia per gli abitanti sia per i visitatori e, di conseguenza, serve allo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità locale.¹⁹⁰

Infine, anche le associazioni di categoria saranno ottime aiutanti, come l'Associazione Commercianti e Confindustria Alessandria nella quale sono confluiti gli ultimi soci dell'AOV e che è un punto di riferimento per tutte le aziende della provincia (oggi ne conta 500 associate).¹⁹¹

L'Associazione Orafa Valenzana, invece, è diventata ormai Archivi Orafi Valenzani (mantenendo la sigla AOV) e il suo portale, che mette a disposizione online l'archivio storico orafo, permetterà alla startup di agganciare ulteriori importanti attori e stakeholder. Innanzitutto, è necessario dire che il portale fa parte di un progetto più

¹⁹⁰ FONTE: Unpli – Unione Nazionale Pro Loco d'Italia. *CHE COS'È UNA PRO LOCO* prolocoitalia.org

¹⁹¹ FONTE: Confindustria Alessandria. *Associarsi conviene* confindustria.al.it

ampio comprendendo anche il Museo dell'Oreficeria Diffusa (MOD). Quest'ultimo ha l'obiettivo di raccontare l'identità storica valenzana attraverso un insieme di luoghi, fisici e virtuali, collegati da un itinerario tematico.¹⁹² Il Museo Diffuso si compone, oggi, di tre aree dislocate nel centro storico cittadino le quali diventano un prezioso contributo alla forza attrattiva del territorio. Costanza Zavanone, assessora alla Cultura fino al 2020, di questo progetto dice: "È noto che da diversi anni l'istituzione di un museo del gioiello a Valenza appare come un'impresa utopica [...] Convinta della necessità di una politica culturale legata al lavoro orafa, fin dall'inizio del mio mandato ho continuato a pensare ad una possibile soluzione del problema guardando al modello alternativo del museo diffuso. [...] ho immaginato infatti tappe costruttive del progetto distribuite negli anni, così da porre le fondamenta di un disegno che potesse crescere nel tempo, coinvolgendo tutta la città di Valenza e le future amministrazioni."

Da questo viene spontaneo pensare a cooperazioni e ad eventuali implementazioni di questi progetti.

Altro stakeholder collegato a Archivi Orafi Valenzani, che fornisce loro materiale prezioso per ampliare la raccolta, è il For.AL "Vincenzo Melchiorre". Il For.AL, o più recentemente chiamato Accademia del Gioiello, sarà un importantissimo attore attivo all'interno dell'ecosistema. Presente dal 1972 come Centro di Formazione Professionale e dal 1988 come For.AL, la scuola orafa Vincenzo Melchiorre ha l'obiettivo di preparare futuri talenti orafi, da una parte insegnando il mestiere a coloro che vogliono inserirsi nel contesto produttivo e, dall'altra, specializzando chi possiede già qualifiche o diplomi, quindi competenze e conoscenze, in campo della modellazione e del design. La programmazione prevede lezioni frontali integrate all'insegnamento pratico in laboratorio con tutor di supporto. Importante dire che la scuola punta molto sull'innovazione e sulla tecnologia, in primo luogo utilizzando apparecchiature e strumenti tecnologicamente avanzati. Infine, per ogni allievo viene attivata l'alternanza scuola-lavoro in un'ottica di crescita pratica sul campo.¹⁹³ Il For.AL diventa, così, indispensabile alla creazione, attrazione e mantenimento del talento e funge da ponte

¹⁹² FONTE: Archivi Orafi Valenza. *MUSEO DELL'OREFICERIA DIFFUSO [MOD]*
archiviorafivalenza.it/musediffusooreficeria

¹⁹³ FONTE: Foral Formazione (2019) *Valenza "V.Melchiorre"* foral.org/valenza-v-melchiorre/

tra i giovani e le fabbriche, soprattutto per quelle che, a differenza di grandi imprese come Damiani o Bulgari, non possono permettersi di avere al proprio interno un format mirato solo alla formazione e all'insegnamento dell'arte orafa.

Concetto ormai chiaro è che il talento è qualcosa di indispensabile per un ecosistema, qualunque tipologia esso sia. La volontà di formare nuovi talentuosi giovani con idee e con competenze tecnologiche più avanzate rispetto le generazioni precedenti, contribuisce di gran lunga a risolvere il problema dell'invecchiamento imprenditoriale che caratterizza la città e, quindi, di rafforzare parte di molti punti deboli della città. Allora, avviare collaborazioni con la scuola sarà utile ed indispensabile per attivare programmi volti all'attrazione e sviluppo delle competenze e delle risorse, ma anche nell'ottica di avere uno spazio tecnologicamente avanzato che funga da polo di ricerca e sviluppo. Inoltre, i laboratori e lezioni pratiche potrebbero essere estese, in maniera più ludica e meno professionale, ai visitatori creando percorsi tematici in collaborazione con il MOD con l'aggiunta di workshop, laboratori e di *virtual experience*. Tutto ciò con l'obiettivo di aumentare l'attrattiva del luogo con attività che favoriscano il legame tra le persone e il territorio con le sue peculiarità, coinvolgendo ed aumentando flussi di visitatori che, con una loro capacità di spesa, possano portare valore alle varie attività locali.

Altra importante scuola di formazione è sicuramente lo IED di Torino che, con il suo corso "Design del Gioiello e Accessori", forma talenti da agganciare che sono in linea con il contesto produttivo valenzano. Collaborazioni con lo IED permetteranno di ampliare il raggio di attrazione e, con questo, ampliare potenziali idee e innovazioni.

Infine, all'intero di questo sottogruppo di stakeholder, formato da enti e associazioni commerciali, culturali e sociali, è presente il Centro Comunale di Cultura già molto attivo nell'organizzazione di eventi culturali, come mostre, concerti, convegni e incontri con autori. Questo anche in ambito orafa, attraverso dialoghi tra artisti e maestri orafi, convegni sui contributi dell'innovazione tecnologica sul mercato gioielliero, esposizioni di elaborati provenienti dalle scuole di formazione orafa ecc.

I media locali come RadioGold, Il Piccolo, Il Giornale di Valenza serviranno sia come attori attivi all'interno della piattaforma ValenzaGems, eventualmente aprendo le

API delle loro applicazioni, attraverso l'inserimento di widget e sezioni specifiche come news, approfondimenti e informazioni su eventi, feste, fiere, ma anche per la loro risonanza mediatica che aiuterebbe il progetto ad espandersi e a farsi conoscere.

Una volta appresa e diffusa la purpose del progetto innovativo tra gli stakeholder interni, con la loro collaborazione sarà possibile proiettarla al di fuori del territorio per ottenere maggiore visibilità e, quindi, maggiore benessere e maggior vantaggi.

Tra gli stakeholder esterni (impropriamente esterni) ci sono gli utenti che per loro natura possono arrivare da qualsiasi parte del mondo. Definire gli utenti degli stakeholder, forse, non è adatto perché sono elementi costitutivi per qualsiasi ecosistema digitale, senza i quali l'ecosistema non esisterebbe. In ogni caso, gli utenti sono importanti e la loro soddisfazione nell'esperienza digitale conta moltissimo. Attraverso le loro naturali interazioni online loro creano *community*, dove le informazioni possono circolare più velocemente e generare contenuti a costo zero e che possono essere diffusi potenzialmente ovunque. Ecco che gli utenti sono indispensabili per la viralità, per le visualizzazioni, per le interazioni e per portare visibilità ad un prodotto digitale.

Importanti stakeholder esterni da coinvolgere attraverso il racconto della storia del territorio, perché per loro natura sono interessati alle storie dei territori, sono i turisti. Abbiamo già parlato di quanto il turista ormai ricerchi un'immersione completa nel territorio fatto di usi, costumi, cibo, tradizioni, comunità locale, dove lui stesso si senta parte integrante di quel territorio. Da questo, allora, è importante riuscire ad intercettare precisamente i visitatori (potenzialmente clienti del lusso) e offrire loro una vera e propria esperienza di vita in cui si sentano preziosi come i gioielli di valenza.

Il turismo, che sia core business o meno di un territorio, è un settore importantissimo in grado di trainare l'economia e questo è ancora più vero se parliamo di un turismo di nicchia come quello dell'artigianato orafa che può attrarre visitatori con un'elevata capacità di spesa. Per poter attrarre i giusti turisti sarà necessario prevedere offerte strategiche di marketing territoriale che, insieme alle collaborazioni tra gli stakeholder, faranno percepire un vero e proprio percorso tematico dell'oro e del gioiello che inglobi tutta la città, dal settore pubblico a quello privato, dal mondo fisico a quello digitale. I

turisti che arrivano a Valenza devono respirare e sentire nell'aria la vocazione orafa, senza che questa sia spiegata più del dovuto. E, forse, è proprio questo che caratterizza un ecosistema vincente: il fatto di autodeterminarsi e di avere un'auto-spiegazione del benessere che produce. In questo senso VisitValenza avrà un ruolo di leadership, coordinando le attività e tutti i diversi attori descritti in precedenza.

Mentendoci sull'argomento, tra gli stakeholder esterni sarà importante la DMO VisitPiemonte, la quale permetterà a Valenza di entrare nel circuito turistico regionale e di aumentare la propria visibilità, così come l'ATL provinciale Alexala con la quale implementare pacchetti turistici e percorsi realizzati ad hoc anche con la collaborazione delle agenzie turistiche presenti nel comune, come la storica Gold Travel acquistata in tempi recenti dall'importante Gruppo Stat¹⁹⁴ di Casale Monferrato.

Infine, è utile precisare che, ovviamente, tutte le iniziative, i progetti e le proposte risultanti dalle varie partnership e collaborazioni saranno riportati strategicamente e miratamente sulla piattaforma digitale e sui principali canali di comunicazione della startup.

In conclusione, nomi come RadioGold o Gold Travel relativi ad attività storiche del distretto (non riguardanti le oreficerie) fanno, in realtà, intuire come già in passato la vocazione orafa inglobasse tutto il distretto e tutte le attività in una storia univoca, indipendentemente dal settore. Quello a cui il progetto ambisce, però, è trasformare la storica dipendenza dall'oreficeria in qualcosa di controllato, attraverso processi strategici attivi capaci di implementare tutte le componenti di questo racconto che non è altro che il racconto dell'ecosistema di Valenza.

3.1.4 VANTAGGI

Per favorire il processo di acquisizione dei valori e della purpose e, quindi, favorire la collaborazione verso un unico scopo, gli stakeholder devono comprendere quali sono

¹⁹⁴ Gruppo che opera, dal 1919, in Europa e nel mondo nel settore del trasporto turistico e locale con servizi regolari e a noleggio e nel settore dei viaggi con la vendita al dettaglio e tour operator. gruppostat.com

i vantaggi che otterranno dall'innovazione. La startup avrà, così, il compito di definire chiaramente questi vantaggi, renderli espliciti ed essere in grado di confermarli, pena il fallimento dell'ecosistema.

Lo scopo principale, come è stato detto, è quello di incrementare la visibilità del territorio, tornando a far splendere la città rendendo più forte il posizionamento del brand territoriale. Per far comprendere il motivo della ricerca di visibilità, la strategia più efficace sarà identificare una serie di conseguenti vantaggi sociali, economici e tecnologici, i quali restituiranno un benessere diffuso per l'intero territorio.

Il primo chiaro vantaggio identificabile è quello che interviene sull'economia locale. L'aumento di visibilità, infatti, potrebbe ad una reazione a catena di vantaggi che potranno alimentare l'economia del territorio valenzano.

In primo luogo, l'aumento di visibilità comporterebbe l'attrazione di maggior flussi turistici nella città, i quali si svilupperebbero grazie a mirate attività di promozione turistica e territoriale. Questo è molto importante perché i turisti hanno una loro capacità di spesa che può essere molto elevata nel caso in cui si tratti di visitatori interessati ad acquistare gioielli.

Allo stesso modo, una maggior visibilità attrarrebbe talenti che potranno sviluppare e solidificare le loro competenze in una città che, per sua natura e per varie iniziative proposte con le scuole e le aziende, consentirà di far esplodere queste competenze e di trovare occupazione più facilmente nell'oreficeria. I nuovi talenti, insieme ai turisti, potranno riversare la loro capacità di spesa sull'economia locale come bar, ristoranti, alberghi e altri esercizi della città.

Un territorio più florido in termini economici e caratterizzato da maggior dinamismo sociale potrebbe portare ad una maggiore attrazione di investimenti per nuove attività, sia intorno al comparto orafa (core business), sia intorno al turismo (richiamato da questa stessa vocazione orafa) e intorno ad altre attività secondarie. Ad esempio, l'apertura di nuovi circuiti ricettivi come il modello di share economy Airbnb, o l'attrazione di specifiche aziende di bike sharing utili sia ai turisti che ai cittadini e, più in generale, l'ideazione di startup innovative in ambito tecnologico, culturale, creativo ecc.

Le porte aperte a nuove attività e ad un maggior numero di giovani talenti porterebbero, inevitabilmente, alla messa a punto di nuove idee contribuendo a risolvere il problema dell'invecchiamento imprenditoriale con efficienti ed efficaci turn over di lavoratori all'interno delle fabbriche e della città.

Questo oltre che attrarre il talento permetterà di mantenerlo, evitando che i giovani fuggano da una città priva di futuro ma che, al contrario, gli permetta di dar voce alle possibili idee, attraverso la fiducia che meritano. O ancora, mantenere i talenti evitando che imparino l'arte in città per poi esportare i know-how in altri posti, per esempio in città più dinamiche e più "aperte" socialmente, dove le possibilità sembrano essere maggiori. Prendiamo ad esempio Firenze e il suo ponte vecchio pervaso da gioiellerie, in cui alcuni giovani talenti valenzani trovano il loro futuro; ovviamente non si può paragonare la forza attrattiva di una città come Firenze alla piccola cittadina di Valenza, tuttavia, il concetto di base resta quello, ossia che i giovani sono probabilmente più propensi a gettare le basi per il proprio futuro in città viva, sia per un ritorno economico degno (più circola gente più sarà la possibilità di guadagno), sia per un ritorno personale sociale.

Ecco, allora, che da una vita sociale più attiva con una maggiore presenza di lavori, con una maggiore presenza di turisti e con più spazio alle nuove idee, si avranno effetti positivi sulla motivazione al raggiungimento di obiettivi condivisi, specialmente sui giovani, il cui naturale spirito collaborativo e partecipativo avrà un effetto moltiplicatore sulla società, così gli altri attori dell'ecosistema saranno più motivati a partecipare all'interno della comunità.

Gli effetti sociali porteranno, inoltre, ad un innalzamento della quantità e della qualità delle relazioni professionali (e non) esaltando il networking. Questo sicuramente agevolato dall'introduzione della piattaforma digitale, la quale non solo permetterà di avviare relazioni B2C ma anche quelle B2B. Le aziende, infatti, saranno coinvolte in un ambiente, in cui, spronati dai giovani, dai leader del settore e dalla natura collaborativa sociale creata, sarà più facile avere contatti con altri esperti del settore. In sostanza, avranno la possibilità di fare ciò che da sempre è avvenuto fisicamente nei periodi delle fiere, in modo disintermediato e, potenzialmente, in qualsiasi momento.

Questo vale, sicuramente, per gli operatori del settore orafico ma anche per gli operatori turistici e dei servizi, per esempio, che potranno instaurare relazioni virtuose a favore dei visitatori (e perché no dei cittadini) e aumentare la probabilità di ottenere risultati vincenti.

Oltre al networking il vantaggio dell'innovazione sarà, anche per i singoli, un aumento di visibilità che li porterebbe a rafforzare il proprio posizionamento sul mercato ed aumentare la propria competitività. Si parla, in particolare, dei piccoli imprenditori che non riescono ancora a competere a livello internazionale, come Bulgari o Damiani, e che con l'avvento delle tecnologie digitali otterrebbero vantaggi che solo con la componente fisica non riuscirebbero ad avere.

Le innovazioni nei rapporti sociali ed economici con l'avvento delle tecnologie digitali avranno un effetto positivo sulla tecnologia stessa. Una volta diffusa un'idea innovativa, questa sarà da spunto ad altre idee sempre più innovative supportate da tecnologia sempre più sofisticate. Questo porta, solitamente, ad un innalzamento del livello medio di conoscenza tecnologica tra la comunità finendo per creare sempre più connessioni tecnologiche, arrivando a vere e proprie infrastrutture tecnologiche. Sarà la startup, nel caso, a garantire l'interoperabilità di queste tecnologie, promuovendo degli standard e garantendo l'utilità di queste connessioni.

Infrastrutture tecnologiche possono diventare banche dati importantissimi per il processo di innovazione; le app che i cittadini o i turisti utilizzano per esempio per usare la mobilità, vivere il turismo, accedere a prestazioni sanitarie, controllare la qualità dell'aria sono applicazioni che possono fornire dati e informazioni molto importanti per l'organizzazione di un territorio.

Tutto ciò, infine, porterà le amministrazioni pubbliche locali ad ottimizzare i propri investimenti sia in termini economici sia in termini di contenuto. Spesso, il settore pubblico locale fatica a reperire tutti i dati generati, soprattutto se questi derivano da aziende private, ma, con un ecosistema digitale territoriale interconnesso, la pubblica

amministrazione può diventare beneficiaria di questi dati, operando in squadra nella condivisione di quest'ultimi.¹⁹⁵

In sostanza, i vantaggi nel governare un ecosistema digitale territoriale vincente e funzionante viaggeranno su più livelli: economico, sociale e tecnologico. L'assunzione di questo da parte degli stakeholder porterà alla creazione di una rete dove il vantaggio ottenuto dagli altri diventerà il proprio vantaggio.

3.1.5 EVOLUZIONE DELL'ECOSISTEMA DIGITALE E SOSTENIBILITÀ

Il processo di sola creazione di un ecosistema non è sufficiente, questo deve essere continuamente alimentato con lo scopo di resistere ad un mondo in continua e rapida evoluzione. L'ecosistema dovrà poggiare su un processo agile fatto di continue rivalutazioni e progettazioni, di feedback e di trade off.¹⁹⁶

A questo serviranno le attività di analisi e ricerca della startup – caratterizzate da indagini, sondaggi, analisi social, report sui dati generati dalla startup stessa, analisi dei kpi sulle attività di marketing e comunicazione, ecc. – per un processo strategico che non si esaurisce. Continuare a capire le esigenze del territorio e di chi ne fa parte, infatti, servirà a valutare, ottimizzare, migliorare l'attività di *governance* dell'ecosistema. Fondamentale, però, sarà non lasciarsi intimorire da eventuali rivalutazioni. Per questo saranno necessarie attività di controllo pianificate sul time frame delle azioni della startup, per prevedere errori e, nel caso, cambiare rotta. L'attività di controllo si comporrà del momento di *learning* su una serie di azioni, attivate in un determinato arco temporale, in momenti che vengono ritenuti più "complicati" attraverso la revisione dei piani e del budget, e del momento di *reframing* (che, più o meno, coinciderà con il momento di *learning*) dove, sulla base di quello che si è appreso fino a quel momento,

¹⁹⁵ FONTE: Emiliano Sergio Verga (2023). *Ecosistemi digitali: come rendere città e territori smart e sostenibili*. agendadigitale.eu

¹⁹⁶ FONTE: Corso Metodi di Organizzazioni Digitali– Unipv – Prof. Bellinzona (2023)

si potranno affrontare occasioni future con maggiore consapevolezza, ristrutturando eventuale parte dei piani.¹⁹⁷

Ricerca, analisi e controllo serviranno anche a prevedere un ecosistema in continua evoluzione verso progetti sempre più ampi, nell'ottica di pensare che si possa sempre migliorare e di essere affamati di risultati positivi, i quali saranno la spinta ad ottenere altri risultati positivi.

In questo senso, giova il fatto che, per loro natura, gli ecosistemi digitali sono scalabili, tuttavia, ora parliamo di ecosistema digitale ibrido territoriale in cui la componente fisica limita la scalabilità. A fronte di una limitata scalabilità, l'ecosistema è comunque una realtà replicabile in altri ambienti simili e, così come ci sono state più reference per il progetto VisitValenza, VisitValenza può diventare a sua volta best practice. Ovviamente, la startup seguirà i suoi valori cardini per i quali la collaborazione è fondamentale, di conseguenza, sarà pronta a condividere conoscenze e competenze di governance, eventuali linee guida del progetto, buone pratiche per l'*onboarding* degli stakeholder, schede dei costi sostenuti e del budget.

Un processo che non si estingue mai vuol dire lavorare per obiettivi a breve termine e, contemporaneamente, gettare le basi per quelli futuri pensando preventivamente a possibili evoluzioni.

Un'ipotesi evolutiva è quella di creare un network con il forte brand territoriale VicenzaOro. Le due realtà hanno già relazioni nel mondo fisico nel periodo fieristico, durante il quale gli orafi valenzani si spostano a Vicenza alla ricerca di nuove opportunità di business, per approfondire le proprie conoscenze del mercato, degli strumenti e delle tecniche innovative, per intercettare risorse, per cogliere nuovi trend e per aumentare la propria visibilità. Ecco, allora, che l'avvento del digitale nel network fisico potrebbe incrementare in maniera esponenziale quello che già succede, senza snaturare quello che da anni capita nel mondo fisico ma integrando i due mondi.

Un primo approccio potrebbe prevedere la sezione "La Fiera" sulla piattaforma ValenzaGems e un'apposita comunicazione sul sito web e sui canali social per aumentare

¹⁹⁷FONTE: Corso di Advanced Digital Marketing – Unipv – Prof. Orzati (2022)

la risonanza. Il format sarà caratterizzato da news, approfondimenti, interviste di espositori e visitatori, foto e video. Ciò potrebbe notevolmente aiutare i piccoli imprenditori che non possono permettersi di sostenere la spesa per l'allestimento dello stand, riducendo il prezzo che dovranno versare per accedere alla sezione con le specifiche credenziali attivate dalla startup. Il costo di accesso alla sezione sarà a beneficio di VicenzaOro al fine di offrire loro un chiaro vantaggio, mentre sarà concordata una quota o una provvigione sul costo di accesso a beneficio della startup VisitValenza.

Ulteriore proposta evolutiva potrebbe far leva sulla differenziazione dell'offerta turistica, servendosi della vicinanza strategica con il territorio del Monferrato caratterizzato da una forte richiamo turistico enogastronomico e, in parte, culturale e naturale. L'idea, allora, potrebbe essere agganciare ristoratori, albergatori e altri operatori del settore portando la loro presenza sulla piattaforma ValenzaGems, al fine di ampliare la propria offerta turistica agli occhi dei visitatori, ma anche per agevolare loro la costruzione del viaggio. In questo senso si potranno pensare a convezioni stipulate tra gli albergatori, i ristoratori, il museo diffuso dell'oro (e altri musei del territorio), le attività di *experience* programmate con il For.Al e, eventualmente connettendosi, a quelle che offre il territorio monferrino come gli aperitivi e le cene in vigna o le visite agli Infernot¹⁹⁸ (patrimonio sotterraneo dell'Unesco). Attraverso questi soggetti si potranno realizzare percorsi tematici ed itinerari che comprendano l'artigianato orafo e l'artigianato enogastronomico, concretizzandoli in una sorta di "Via dell'Artigianato". In questo senso si possono pensare anche a prodotti di promo-commercializzazione attraverso offerte o tourist card.

I vantaggi saranno molteplici: la visibilità degli operatori del settore sulla piattaforma e sui canali di comunicazione; il networking tra gli operatori valenzani e quelli del territorio circostante; agevolazione, sconti, convezioni a favore dei turisti e cittadini; connessione disintermediata e agevole tra utenti e operatori; incremento di flussi turistici ed introiti per il territorio.

¹⁹⁸ Ambienti sotterranei scavati nella Pietra da Cantone che ha caratteristiche eccezionali per conservare il vino. In questi ambienti, infatti, la temperatura e l'umidità sono costanti e non filtra la luce come una cantina naturale. FONTE: Gran Monferrato (2022). Gli Infernot in Monferrato: cosa sono e come raggiungerli granmonferrato.it

L'evoluzione dell'ecosistema, così come la sua sopravvivenza nel tempo, non si otterrà senza garantire una sua sostenibilità e solvibilità. Una volta identificate le spese, quindi, si dovranno identificare le varie fonti da cui attingere per poter coprire costi e poter realizzare attività.

I contributi possono arrivare, ad esempio, dal comune di riferimento, i quali dipenderanno da precisi parametri concordati; uno dei contributi più ricorrente è formato dalle quote derivanti dalle tasse di soggiorno.¹⁹⁹

Possono arrivare, inoltre, dalle camere di commercio, dalle associazioni o volontariamente da parte dei turisti e dei cittadini, facendo leva su responsabilità e compartecipazione alla conservazione e alla valorizzazione dell'ambiente.²⁰⁰

Altre fonti possono derivare dalle provvigioni sui pacchetti venduti, realizzati in collaborazione con le ATL e le agenzie di viaggio o dagli introiti derivanti dagli eventi organizzati, spartiti tra i collaboratori.

Infine, dalle vendite dirette su accessori, gadget, prodotti di promo-commercializzazione, vendita di spazi pubblicitari su materiali promozionali (come le brochure).

Termino il capitolo ripercorrendo quella che è, effettivamente, la proposta del progetto VisitValenza. Dall'esigenza di attrarre turisti, visitatori, talenti e nuove attività imprenditoriali, commerciali e pubbliche in un distretto orafa che godeva di fama mondiale, nasce l'obiettivo di risollevarne l'immagine territoriale e tornare a fare splendere una gemma preziosa come Valenza, sfruttando le sue grandi potenzialità. Queste potenzialità hanno bisogno di una governance che le metta ad ecosistema e che permetta loro di implementarsi l'una con l'altra, garantendo benessere diffuso.

Nasce, così, l'idea di creare una startup innovativa che, avvalendosi delle tecnologie digitali, coordini l'ecosistema concentrandosi sulla vocazione orafa e gioielliera e sull'attrazione che quest'ultima può offrire.

I benefici connessi all'implementazione di attività dalla portata innovativa, agevolati dalle collaborazioni e dalle relazioni tra stakeholder, per raggiungere un'adeguata visibilità sono molteplici: il rafforzamento del posizionamento territoriale sul mercato;

¹⁹⁹ FONTE: ERVET (2017). *Un "Vademecum" per le nuove Destinazioni Regionali*

²⁰⁰ FONTE: ERVET (2017). *Un "Vademecum" per le nuove Destinazioni Regionali*

l'attrazione del talento e un turn over generazionale con la progressiva riduzione dell'invecchiamento imprenditoriale; l'abbattimento delle diffidenze tecnologiche digitali; l'incremento dei flussi turistici; l'attrazione di investimenti e di nuovi imprenditori di diversi settori ed, infine, l'ulteriore innovazione capace di autogenerarsi che si riverserà sul territorio, sia nel settore pubblico sia in quello privato a favore di cittadini, imprese orafe, non orafe e turisti.

Ecco, allora, che sarà favorita la nascita e la crescita di un ecosistema digitale territoriale ibrido che si svilupperà tra due poli settoriali molto forti che si alimentano vicendevolmente. Da una parte l'industria orafa storica che favorirà la nascita e lo sviluppo del turismo artigianale del lusso che, a sua volta, alimenterà la stessa industria orafa, in un continuo circolo virtuoso al cui interno saranno presenti tutte le entità che compongono l'ecosistema, dove il successo del singolo implica il successo del gruppo.

CONCLUSIONI

Terminato il *fil rouge* che ci ha accompagnato fino a qui, possiamo affermare che il concetto principale di un approccio ecosistemico è la determinazione di un chiaro vantaggio. In generale, gli ecosistemi creano un contributo per l'intera comunità di riferimento producendo quasi sempre benessere diffuso che, spesso, dà vita a veri e propri cambiamenti radicali guidando, in genere, un innalzamento della soglia tecnologica precedente.²⁰¹ Così, il concetto di vantaggio diventa il perno attorno al quale ruotano tutte le realtà ecosistemiche analizzate, ma anche quelle future.

Abbiamo visto, ad esempio, che una probabile inclinazione degli ecosistemi sarà quella verso l'ibridazione, la quale li renderà tutti molto simili tra di loro. Il vantaggio dell'ibridazione è integrare il mondo fisico con quello digitale, non per sostituirlo ma, al contrario, per avvalorarlo.

Gli ecosistemi del futuro differenziati, anche solo in parte, dalle tecnologie digitali avranno vantaggi che quasi si auto-spiegano: la possibilità di acquistare online un biglietto ferroviario, anziché fare fisicamente la fila in biglietteria, è un vantaggio che non deve essere troppo esposto. Ecco, allora, che il digitale incide su una serie di processi innovativi permettendo di fare cose che prima non immaginavamo nemmeno, riducendo distanze e accelerando i tempi in maniera maggiore rispetto agli ecosistemi caratterizzati dalle tecnologie precedenti. In particolare, quest'ultimo concetto è qualcosa di ricorrente nella storia degli ecosistemi, dove ogni realtà esaminata creava una accelerazione dei processi rispetto alla tipologia ecosistemica precedente.

L'avvento del digitale con l'eliminazione dell'intervento umano su alcuni processi, insieme ad una competitività globale che si gioca sempre di più sulla capacità innovativa, porta la rete a adeguarsi alla novità, sia per competere al di fuori del proprio ecosistema, sia banalmente per ricevere, trattare, usufruire e condividere dati e informazioni che arrivano da altri attori interni all'ecosistema. Questo porta generalmente ad un innalzamento della soglia tecnologica.

²⁰¹ FONTE: Corso di Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)

Forse, però, quello che emerge di importante dalla storia che abbiamo percorso e dalle varie rivoluzioni poste in atto da nuove tecnologie è che la discontinuità, che hanno creato, è più continua di quanto immaginiamo, in cui i processi per quanto possano sembrare veloci e immediati, richiedono del tempo.

Questi processi e la loro evoluzione nel tempo ci permettono, anche grazie a strumenti sempre più raffinati che ci consentono di analizzare la vita di una tecnologia come una scienza, di prevedere effetti e modellare il nostro comportamento in funzione di questo. All'interno di questi processi, in particolare, ci sono elementi ricorrenti che ci possono far capire quando siamo all'interno di una possibile discontinuità tecnologica in cui gli scenari possono cambiare in modo considerevole, come è successo in quella per la telefonia, in quella per il computer, in quella per Internet.

Il periodo che stiamo vivendo, probabilmente, è segnale di una discontinuità tecnologica dove ci sono una serie di mondi che stanno emergendo contemporaneamente. Pensiamo, ad esempio, al mondo delle blockchain, al mondo degli NFT, al mondo dell'intelligenza artificiale, al mondo delle criptovalute, ecc. e pensiamo a quanto questi mondi creino, da una parte, entusiasmo e, dall'altra, timore. Ma quello che in, realtà, dovremmo intuire dai processi che hanno caratterizzato le grandi rivoluzioni tecnologiche è che la tecnologia non è qualcosa di buono o di cattivo, sono le scelte di utilizzo che la fanno diventare tale. La tecnologia deve essere letta con la giusta freddezza e il giusto distacco per poterne ricavare le giuste opportunità, deve essere letta come mero strumento utile a migliorare la vita dell'uomo.

Concludo sperando che diffondere questo concetto sia utile anche al mio progetto futuro, per essere compreso, accettato e implementato.

BIBLIOGRAFIA

- Agenzia Ansa - Qualità Alto Adige (2022) *Innovazione: approva strategia Alto Adige Digitale 2022-2026*.
<https://www.ansa.it/trentino/notizie/qualitaaltheadige/2022/03/29/innovazione-approva-strategia-alto-adige-digitale-2022-2026>
- Any Connector (2021). *Che cos'è un modello operativo di destinazione? Con esempi*. <https://anyconnector.com/it/it-strategy/target-operating-model.html>
- AppMaster Blog - Osman, J. (2022) *API per principianti: Come usare un'API? Una guida*. <https://appmaster.io/it/blog/apis-per-principianti-come-usare-unapi-una-guida-completa>
- Archivi Orafi Valenza. *MUSEO DELL'OREFICERIA DIFFUSO [MOD]*.
<https://www.archiviorafivalenza.it/museodiffusooreficeria>
- Ashlock (2009) Open311. *Open311 - a Collaborative Model and Open Standard for Civic Issue Tracking*. <https://www.open311.org/>
- Associazione Gruppo del Giocattolo Storico – Canneto sull'Oglio. *MUSEO DEL GIOCATTOLO*. museodelgiocattolofurga.it
- Bertolucci in Six Seconds Marketing. (2015). *Gartner Hype Cycle*.
<https://natashabertolucci.wordpress.com/2015/03/05/gartner-hype-cycle/>
- Blog Dell'Università Niccolò Cusano (2022) *Che cos'è il marketing territoriale? Definizione, esempi e strategie*.
<https://www.unicusano.it/blog/didattica/master/cose-il-marketing-territoriale/>
- Bulgari. *Bulgari e l'innovazione*. <https://www.bulgari.com/it-it/the-maison/about-bulgari/bulgari-and-innovation.html>
- Bulgari. *La Storia di Bulgari*. <https://www.bulgari.com/it-it/la-maison/lazienda/bulgari-history.html>
- Calicantus (2023). *Vicenzaoro 2023: Digital, Social Network E A.I.*
<https://calicant.us/vicenzaoro-2023-digital-social-network-e-a-i.html>
- Cefriel (2022). *La storia dell'ecosistema digitale E015*.
<https://www.cefriel.com/news/la-storia-dellecosistema-digitale-e015/>

- Cefriel. (2023) *Digital Ecosystems*. <https://www.cefriel.com/servizi-old/digital-ecosystems/>
- Cefriel. *Ministero del Turismo: il rilancio passa da ecosistemi digitali*. <https://www.cefriel.com/progetto/ministero-del-turismo-il-rilancio-passa-da-ecosistemi-digitali/>
- Ciullini (2023) *Strutture Ricettive Extralberghiere: Definizione e Tipologie*. <https://octorate.com/it/strutture-ricettive-extralberghiere>
- Claudio Troisi (2021). *Marketing turistico e brand del territorio: come realizzare un logo*. <https://claudiotroisi.it/marketing-turistico-e-brand-del-territorio/>
- Comi (2022). *Ecosistemi digitali cosa sono, come funzionano e perché sono la nuova dimensione del canale ICT*. <https://www.sergentelorusso.it/ecosistemi-digitali-cosa-sono/>
- Comune di Valenza. *Associazioni ed enti - Città di Valenza*. <https://www.comune.valenza.al.it/it-it/vivere-il-comune/associazioni-enti>
- Confindustria Alessandria. *Associarsi conviene*. <https://www.confindustria.al.it/menu/associarsi-conviene/>
- Coop Culture (2024). *Soluzioni - PIATTAFORME TERRITORIALI* https://corporate.coopculture.it/it/dove-siamo/soluzioni/soluzione_corporate/piattaforme-territoriali/
- Coop Culture. *AMOR. ADVANCED MULTIMEDIA AND OBSERVATION SERVICES FOR THE ROME CULTURAL HERITAG*. <https://corporate.coopculture.it/it/articoli/amor/>
- Corriereal. (2019) *Damiani acquista il Palafiere di Valenza: dal 2022 sarà polo del lusso, museo e centro di formazione. Intanto Vendorafa vince a Las Vegas*. <https://mag.corriereal.info/wordpress/2019/09/04/damiani-acquista-il-palafiere-di-valenza-dal-2022-sara-polo-del-lusso-museo-e-centro-di-formazione-intanto-vendorafa-vince-a-las-vegas-centosessantacaratteri/>
- Corso di Linguaggi per la Comunicazione Pubblica Digitale – Unipv – Prof. Antonelli (2023)
- Corso di Advanced Digital Marketing – Unipv – Prof. Orzati (2022)

- Corso di Relazioni Pubbliche – Unipv – Prof. Azzoni (2021)
- Corso Ecosistemi Digitali - Unipv - Prof. Gianpiero Lotito (2023)
- Corso Metodi di Organizzazioni Digitali– Unipv – Prof. Bellinzona (2023)
- Corso Modelli di Narrazione di Impresa– Unipv – Prof. Fontana (2022)
- Corso Modelli di Organizzazioni Digitali – Unipv – Prof. Vaira (2023)
- Crivellin (Anno Accademico 20/21). *Comunicare il territorio come una destinazione turistica. Caso studio: il Distretto del Novese*. Tesi di laurea in Promozione e Gestione del Turismo, Università del Piemonte Orientale, Relatrice Cerutti.
- Damiani Group (2023) *Storia*. <https://www.damianigroup.com/il-gruppo/storia/>
- Damiani. *L'azienda*. https://www.damiani.com/it_it/maison-damiani/azienda
- Dècina (2015). *Un nuovo modello per l'ecosistema digitale della PA: gli esempi internazionali*. <https://www.forumpa.it/pa-digitale/un-nuovo-modello-per-ecosistema-digitale-della-pa-gli-esempi-internazionali/>
- Dell'Ovo (Anno Accademico 19/20). *L'evoluzione dell'opinion leader*. Tesi di laurea in Sociologia della Comunicazione, LUISS, Relatore Sorice.
- Dianda (2018). *La Silicon Valley, storia e segreti del distretto più innovativo del mondo*. <https://startingfinance.com/approfondimenti/silicon-valley-innovazione/>
- Diletta. (2023) *Marketing Territoriale: a chi serve, strategie ed esempi*. <https://www.hostess-promoter.com/it/blog/marketing-territoriale-a-chi-serve-strategie-ed-esempi/>
- EconomyUp (2023). *Chi investe sulle startup: tutti i fondi di venture capital in Italia da conoscere*. <https://www.economyup.it/innovazione/chi-investe-sulle-startup-tutti-i-fondi-di-venture-capital-in-italia-da-conoscere/>
- Emiliano Sergio Verga (2023). *Ecosistemi digitali: come rendere città e territori smart e sostenibili*. <https://www.agendadigitale.eu/smart-city/ecosistemi-digitali-come-rendere-citta-e-territori-smart-e-sostenibili/>
- ERVET (2017). *Un "Vademecum" per le nuove Destinazioni Regionali*.
- Foral formazione (2017) *Mission*. <https://www.foral.org/mission/>

- Foral Formazione (2019) Valenza “V.Melchiorre. <https://www.foral.org/valenza-v-melchiorre/>
- Framework360. *Cos'è l'opinion leader.* <https://www.framework360.it/cose-l-opinion-leader/>
- Gabriele. (2022) *Promuovere il territorio con il marketing territoriale.* <https://eosmarketing.it/promuovere-il-territorio-con-il-marketing-territoriale/>
- Gartner.com. *Gartner Hype Cycle.* <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>
- GeekandJob . *Cos'è una GUI e a cosa serve.* <https://www.geekandjob.com/wiki/gui>
- Gianpiero Lotito, (2008). *Emigranti Digitali. Origini e futuro della società dell'informazione dal 3000 a.C. al 2025 d.C.*
- Gioielli di Valenza Stories (2022). *Gioielli Made in Italy.* <https://stories.gioiellidivalenza.com/gioielli-made-in-italy/>
- Gioielli di Valenza. *Gioielli di Valenza, Crea il tuo gioiello.* <https://www.gioiellidivalenza.com/crea-il-tuo-gioiello/>
- Giorgiotave.it (2014). *Forum: Brand, territorio e promozione turistica: alcuni aspetti da considerare.* <https://turismo.giorgiotave.it/brand-territorio-promozione>
- Giornale di Brescia (2019). *Nature 4.0, l'app unica al mondo che fa parlare gli alberi.* <https://www.giornaledibrescia.it/rubriche/impresa-4-0/nature-4-0-l-app-unica-al-mondo-che-fa-parlare-gli-alberi>
- Giovanardi Massimo (2011). *Dal branding tradizionale al branding territoriale.. passando per il franchising.* <https://www.aprireinfranchising.it/branding-territoriale-franchising>
- GlossarioMarketing.it (2021) *Opinion leader: significato, definizione.* <https://www.glossariomarketing.it/significato/opinion-leader/>
- Gran Monferrato (2022). *Gli Infernot in Monferrato: cosa sono e come raggiungerli.* <https://www.granmonferrato.it/infernot-monferrato-circuito/>
- Gruppo Stat. *Gruppo.* <https://www.gruppostat.com/autolinee-noleggi/gruppo>

- Iaretti Massimo - Il Giornale di Valenza (2024) *Foral, il presidente Traverso tira le somme del 2023*. <https://ilgiornaledivalenza.it/foral-il-presidente-traverso-tira-le-somme-del-2023/>
- Iaretti Massimo - Il Giornale di Valenza (2023) *Il progetto di impresa simulata del Foral*. <https://ilgiornaledivalenza.it/il-progetto-di-impresa-simulata-del-foral/>
- IBM. *Cos'è un'API* <https://www.ibm.com/it-it/topics/api>
- IED – Torino. *Diploma triennale in Design del Gioiello e Accessori*. <https://www.ied.it/corsi/torino/diplomi-triennali/design-del-gioiello-e-accessori>
- Il portare del marchio Trentino. <https://www.marchiotrentino.it/>
- Il Sole 24 ORE (2020) *Bulgari assume a Valenza e raddoppia lo stabilimento*. <https://www.ilsole24ore.com/art/bulgari-assume-valenza-e-raddoppia-stabilimento>
- Il Sole 24 ORE (2022) *Bulgari, al via il cantiere della nuova manifattura: sarà la più grande del mondo*. <https://www.ilsole24ore.com/art/bulgari-via-cantiere-nuova-manifattura-sara-piu-grande-mondo>
- INAIL. *Cooperazione applicativa*. <https://www.inail.it/cs/internet/cooperazione-applicativa.html>
- Inside Marketing (2024) *Opinion leader*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/opinion-leader/>
- Intervista a Luciano Floridi (2021). *Digitale, intelligenza artificiale, ecosistemi territoriali*. <https://www.pandorarivista.it/articoli/digitale-intelligenza-artificiale-ecosistemi-territoriali-intervista-a-luciano-floridi/>
- Inside Marketing (2024). *Giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale: Curva di Rogers*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/curva-di-rogers/>
- La Stampa (2017) *Articolo: Ritorna la sigla "Aov" . Ora è un archivio della memoria orafa*.

- laura.cavalcante (2022). *“I love New York”, la storia di una città diventata un brand d’eccellenza.* <https://www.smartalks.it/blog/marketing/i-love-new-york-brand/>
- Lomaestro (2023). *Marketing territoriale: definizione, strategie ed esempi.* <https://www.digital4.biz/marketing/marketing-territoriale-definizione-strategie-esempi/>
- Lory – Il Post (2023). *La nuova versione dello slogan “I ❤️ NY”* <https://www.ilpost.it/2023/03/21/new-york-slogan-i-love-ny/>
- Lucia Michela Daniele – Filosofia dell’Innovazione (2017). *Coopetition: cooperare con i competitor per creare vantaggio competitivo.* <https://www.filosofiadellinnovazione.it/coopetition-cooperare-con-i-competitor-per-creare-vantaggio-competitivo.html>
- LVMH. *Bulgari inaugura la nuova manifattura di gioielli a Valenza.* <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/bulgari-inaugura-la-nuova-manifattura-di-gioielli-a-valenza/>
- Maggiolo (2022). *“Com’è piccolo il mondo”: cos’è la teoria dei 6 gradi di separazione? Ed è vera?* <https://www.geopop.it/la-teoria-dei-6-gradi-di-separazione-spiegata/>
- Marchetti; Ogliari; Scialpi Marchetti (2018). *Ecosistema digitale E015, cos’è e come si sviluppa con Regione Lombardia.* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/ecosistema-digitale-e015-cose-e-come-si-sviluppa-con-regione-lombardia/>
- Morelli (2021). *Ecosistemi digitali nell’era del turismo 4.0.* <https://www.diaritoscani.it/2021/10/18/ecosistemi-digitali-nellera-del-turismo-4-0/>
- New York Facile (2023). *I love New York – we love NYC.* <https://www.newyorkfacile.it/curiosita/i-love-new-york-we-love-nyc/>
- Oggero Valeria (2023). *PNRR Borghi: come funziona il nuovo incentivo Invitalia per le imprese.* <https://www.partitaiva.it/pnrr-borghi/>

- Oliviero Incassature - sito ufficiale – orafi Valenza. *PULITURA, LUCIDATURA E RODIATURA GIOIELLI*. <https://www.oliveroincassature.net/pulitura-e-rodatura-gioielli/>
- Omnys. *VicenzaORO: The Boutique Show*. <https://www.omnys.com/news/vicenzaoro-the-boutique-show>
- Page (2023). *Perché il networking è fondamentale?* <https://www.michaelpage.it>
- Pidota (2020) *Innovazione per lo sviluppo locale: come creare un ecosistema digitale territoriale*. <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/innovazione-per-lo-sviluppo-locale-come-creare-un-ecosistema-digitale-territoriale/>
- Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *L'economia a Valenza negli anni Duemila*.
- Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *L'oreficeria a Valenza*.
- Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '50*.
- Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '60*.
- Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '70*.
- Pier Giorgio Maggiora (2020). Saggio: *Valenza negli anni '80*.
- Pier Giorgio Maggiora (2021). Saggio: *L'Istituto Professionale di Oreficeria di Valenza*.
- Pinciaroli, Studio Giaccardi & Associati (2020). *Ecosistemi digitali: cosa sono e perché sono importanti*. <https://www.giaccardiassociati.it/2020/09/25/ecosistemi-digitali-cosa-sono-e-perche-sono-importanti/>
- Pontani Francesca. (2019) *MARKETING TERRITORIALE: PROMOZIONE DI UN TERRITORIO*. <https://www.francescapontani.it/marketing-territoriale-promozione-di-un-territorio/>
- PORTALE DEI SERVIZI ONLINE. *Sanità, Sociale e Solidarietà*. <https://www.servizionline.provincia.tn.it/portal/server.pt/community>
- Project Group (2022). *Coopetition: dalla competizione alla coopetizione*. <https://www.projectgroup.it/blog/coopetition-dalla-competizione-alla-coopetizione/>

- Red Hat (2023) *Cosa sono le API in informatica?*
<https://www.redhat.com/it/topics/api/what-are-application-programming-interfaces>
- Redazione BitMAT (2012). *Il Trentino Alto Adige è la regione con più startup innovative* <https://www.bitmat.it/vertical/startup/il-trentino-alto-adige-e-la-regione-con-piu-startup-innovative/>
- Regione Lombardia (2021). *PNRR, ecosistema digitale E015: accordo Regione-Ministero Turismo per scambio dati.*
<https://trasformazionedigitale.regione.lombardia.it/wps/portal/site/trasformazioniedigitale/dettaglioavviso/interoperabilita-standard-e-servizi-digitali/accordo-turismo-e015>
- Regione Lombardia E015 Digital Ecosystem. *CEFRIEL.*
<https://www.e015.regione.lombardia.it/site/adherent-detail?id=4>
- Regione Lombardia E015 Digital Ecosystem. *COS'È E015.*
<https://www.e015.regione.lombardia.it/site/discover-ecosystem>
- Regione Lombardia E015 Digital Ecosystem. *INFO TRAFFIC.*
<https://www.e015.regione.lombardia.it/site/app-detail?id=232>
- Regione Lombardia E015 Digital Ecosystem. *TestBot.*
<https://www.e015.regione.lombardia.it/site/app-detail?id=115>
- Regione Lombardia. *"E015 – Ecosistema Digitale"*
<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/istituzione/attivitaa-istituzionali/comunicazione-istituzionale/ecosistema-digitale-e015>
- Romagna Blog (2022). *Cos'è il marketing territoriale e perché è importante per tutti noi.* <https://elenaresta.com/cose-il-marketing-territoriale/>
- Serra (2020). *Esempi interessanti di Marketing Territoriale da cui prendere spunto.* <https://xeniapro.com/esempi-marketing-territorio/>
- Sito di Smau Milano. *App VicenzaOro The Boutique Show, la fiera si tramuta in app. Un po' mappa e un po' social network per buyers e espositori.*
<https://www.smau.it/casi-di-successo/vicenzaoro-the-boutique-show-la-fiera->

[si-trasforma-in-app-un-po-mappa-e-un-po-social-network-per-buyers-e-espositori](#)

- Siviero – Corriere della Sera (2022). *Guido Grassi Damiani e la rinascita del gioiello: «Assumere giovani è il bene più prezioso»*
<https://torino.corriere.it/economia/22-febbraio-14/guido-grassi-damiani-rinascita-gioiello-assumere-giovani-bene-piu-prezioso>
- SnapLogic Blog - Pauly (2023) *Perché una strategia API è importante e come costruirne una in cinque semplici passi.*
<https://www.snaplogic.com/it/blog/how-to-build-an-api-strategy-in-five-easy-steps>
- Symbola – Fondazione per le Qualità Italiane (2022) *Le Pro Loco e un nuovo modello di sviluppo locale.* <https://symbola.net/approfondimento/le-pro-loco-e-un-nuovo-modello-di-sviluppo-locale/>
- T. Hodge, in R. Harris, Pompei, 2003
- Talend - a Leader in Data Integration & Data Integrity. *Che cos'è un'API: definizioni ed esempi.* <https://www.talend.com/it/resources/what-is-an-api/>
- Tomasi (2017). *Trentino: parte la nuova roadmap digitale.*
<https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/trentino-parte-la-nuova-roadmap-digitale/>
- Toscana Promozione Turistica (2016). *Ecosistemi Digitali: la Top 10 delle azioni definite dai 120 esperti italiani* <https://www.toscanapromozione.it/risultati-ecosistemi-digitali-firenze-dicembre-2016/>
- Trentino & HBenchmark <https://www.hbenchmark.com/trentino>
- Trentino Digitale (2022). *Trentino Digitale accelera sulla digitalizzazione del territorio.* <https://www.trentinodigitale.it/Comunicazione/Trentino-Digitale-accelera-sulla-digitalizzazione-del-territorio>
- Trentino Marketing. *SISTEMA BOOKING DEL TRENINO.*
<https://www.trentinomarketing.org/it/t-suite/strumenti-di-sistema/sistema-booking-del-trentino>

- Trentino Marketing. *TRENTINO GUEST PLATFORM*.
<https://www.trentinomarketing.org/it/t-suite/trentino-guest-platform-mio-trentino-app/il-progetto>
- Trentino Marketing. *TRENTINO HBENCHMARK*.
<https://www.trentinomarketing.org/it/t-suite/strumenti-di-sistema/trentino-hbenchmark>
- Trentino Marketing. *Trentino Suite Digital Hub*.
<https://www.trentinomarketing.org/it/t-suite>
- Trentino Marketing. *TrustYou*. <https://www.trentinomarketing.org/it/t-suite/strumenti-di-sistema/trustyou>
- Trentino Qualità. *Il marchio*. <https://www.trentinoqualita.it/it/il-marchio/>
- Unpli – Unione Nazionale Pro Loco d’Italia. *CHE COS’È UNA PRO LOCO*.
<https://lombardia.prolocoitalia.org/che-cos-e-una-pro-loco>
- Valenza e l’oro. *Chi siamo*. <https://divalenza.it/formazione.html>
- VicenzaOro. *ABOUT VO*. <https://www.vicenzaoro.com/it/about-vo>
- VicenzaOro. *STARTUP & CARATS*. <https://www.vicenzaoro.com/it/start-up-and-carats>
- VicenzaOro. *T.Gold*. <https://www.vicenzaoro.com/it/t-gold>
- VicenzaOro. *VO’CLOCK PRIVÉ*. <https://www.vicenzaoro.com/it/vo-clock>
- Vinci (2021). *MARKETING TERRITORIALE: Cos’è e perché è così importante*.
<https://www.comunikafood.it/marketing-territoriale-cose-come-fare-esempi-marketing-territorio/>
- VIOFF. (2024) *VicenzaOro Fuori Fiera 2024*. <https://vioff.it/#about>
- Volverup. *Chi Siamo*. <https://www.volverup.com/chi-siamo>
- VoVintage. <https://www.vovintage.com/it/>
- WEB WIDGET DEL SISTEMA TRENTINO. <https://www.trentinomarketing.org/it/t-suite/strumenti-di-sistema/web-widget-del-sistema-trentino>