

## **Web e social media: le “terre di mezzo” della comunicazione d’impresa**

*Stefano Micelli, Vladi Finotto*

*IDC Innovation Forum 2009,*

*24 marzo 2009, Milano*

Negli ultimi dieci anni, l’informatica aziendale ha rappresentato una delle leve principali con cui le PMI del made in Italy hanno risposto alla sfida della globalizzazione dei mercati e della produzione. Sul versante dei processi interni, le soluzioni di gestione integrata (ERP) e di business intelligence hanno supportato percorsi di razionalizzazione ed un recupero di efficienza generalizzato. Analogamente, sul versante delle relazioni di filiera, le soluzioni di *supply chain management* hanno consentito un sensibile incremento di efficienza e razionalizzazione nella governance di catene di fornitura sempre più internazionali. Rispetto a una posizione di relativo ritardo, le piccole e medie imprese italiane (in particolare le medie) hanno intrapreso un percorso di “normalizzazione” che la ha avvicinata, in termini di dotazione tecnologica, agli standard internazionali. Oggi, a completamento di questo percorso di innovazione tecnologica, sono in molti a credere che la prossima tappa sia rappresentata dall’integrazione di strumenti riconducibile all’espressione sintetica Web 2.0.

Gli ultimi cinque anni sono stati segnati dall’impressionante diffusione di tecnologie in grado di sostenere originali forme di socialità e relazione. I social network, gli aggregatori di contenuti multimediali creati dagli utenti, le comunità i blog, rappresentano oggi gli spazi nei quali il consumatore spende una porzione rilevante del proprio tempo, esprime la sua creatività, si immerge in una socialità sempre più ricca di stimoli e sollecitazioni. Queste nuove forme di socializzazione fanno delle comunità di consumatori un soggetto in grado di contribuire attivamente ai processi di innovazione delle imprese. La loro creatività ed i loro spunti rappresentano un importante punto di partenza per la gestione di processi di sviluppo di nuovi prodotti sempre più rapidi ed efficaci. Queste comunità, inoltre, sono anche i luoghi in cui vengono discussi e rielaborati le esperienze e i significati legati ai brand e alla valorizzate della comunicazione d’impresa.

Quanto sfruttano queste opportunità le piccole e medie imprese italiane? Quanto stanno investendo nell’integrazione di questi strumenti di comunicazione rispetto alla dotazione attualmente disponibile? I dati a disposizione suggeriscono che lo sviluppo di una presenza qualificata sul web da parte delle imprese del made in Italy è un processo tutt’altro che banale. In prospettiva, il web 2.0 offre delle indubbie opportunità a quelle imprese del made in Italy che hanno fatto della creatività, della comunicazione e della capacità di incontrare un consumo sofisticato ed

esigente la propria cifra distintiva. Esiste però una difficoltà oggettiva nell'inquadrare il potenziale di queste tecnologie nell'ambito di una cornice aziendale consolidata. Le imprese del made in Italy oggi non presidiano gli spazi dell'interazione e della comunicazione sul web se non in forma semplificata, attraverso siti si avvalgono del potenziale multimediale ed interattivo del web 2.0 solo in misura molto limitata.

Nonostante un quadro statistico poco incoraggiante, la presenza di un certo numero di sperimentazioni originali suggerisce tuttavia alcune direzioni per riflettere sull'uso di queste tecnologie nel contesto italiano. L'analisi di questi casi particolarmente interessanti suggerisce di considerare il terreno del social networking in rete come spazio sostanzialmente autonomo rispetto alle logiche e alla cultura dell'informatica aziendale tradizionale. Le sperimentazioni di maggior successo mettono in evidenza l'abilità delle imprese di gestire spazi di comunicazione on line relativamente autonomi rispetto al back-end gestionale. In queste "terre di mezzo", le imprese prendono parte a conversazioni e riflessioni che non si limitano necessariamente al prodotto ed al settore di riferimento. Elaborano e diffondono contenuti su tematiche di rilievo per le comunità di riferimento, si impegnano in conversazioni a tutto campo sui temi dell'arte, della sostenibilità e dell'ecologia, della cultura, dello sport e di altro ancora. Queste riflessioni non sono il risultato di un processo deliberato di pianificazione di marketing, quanto piuttosto l'esito della volontà di imprenditori, manager e creativi delle imprese di proporre al mondo della rete le proprie esperienze e competenze professionali.

## **1. It e web nelle imprese del made in Italy: i risultati dell'osservatorio TeDIS**

La ricerca ha mirato ad ottenere un quadro aggiornato sull'adozione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione presso un campione di 1003 piccole e medie imprese del made in Italy. Ad una prima *survey* sull'adozione degli strumenti dell'informatica aziendale tra le imprese del campione è seguita un'analisi dei loro siti web e della loro presenza sui principali *social network* ed aggregatori di contenuti di maggior importanza. In seguito si sono individuati tre casi di aziende che hanno avviato sperimentazioni originali ed innovative sul web e sui social media.

### *1.2 La maturità dell'informatica aziendale nel made in Italy*

L'allineamento dell'impresa del made in Italy nell'adozione di sistemi IT per la razionalizzazione dei processi interni e di filiera è un processo giunto a maturazione, come dimostrano i dati inerenti le tecnologie gestionali ed infrastrutturali (cfr. Tab. 1).

Tab. 1: adozione di tecnologie di rete - mid market<sup>1</sup> e campione (dati in %)

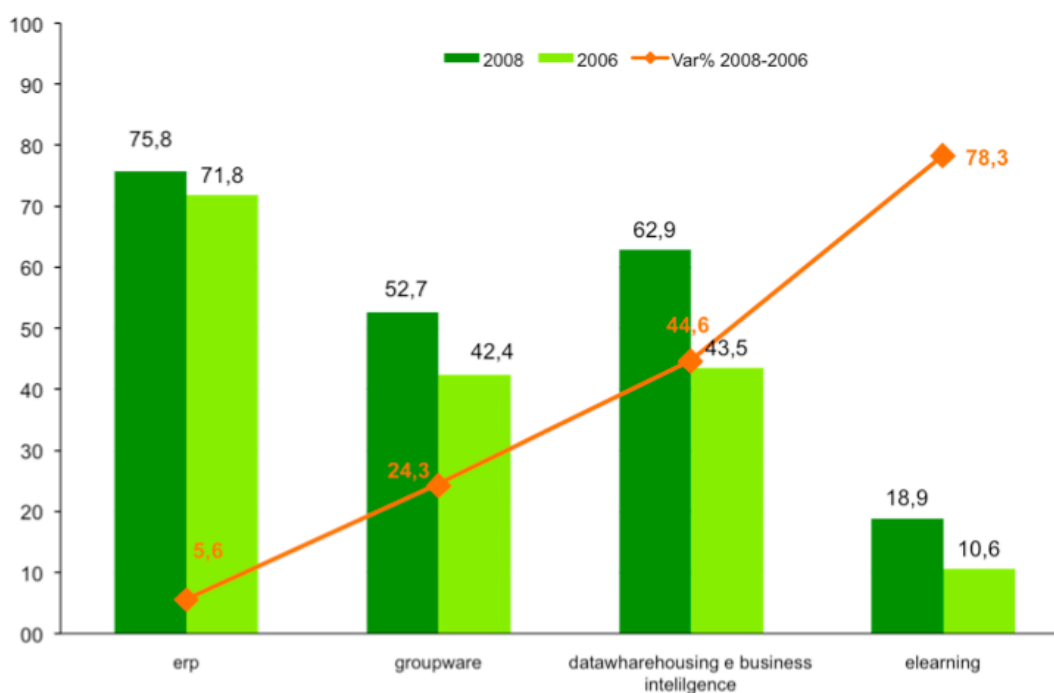
	moda		casa-arredo		meccanica		alimentare	
	mid market	campione	mid market	campione	mid market	campione	mid market	campione
e-mail	100,0	98,9	93,8	99,0	98,6	98,8	100,0	98,6
sito web	92,0	84,3	100,0	92,0	100,0	96,4	94,7	86,1
banda larga	96,0	79,4	87,5	85,1	88,7	84,0	100,0	84,7
erp	72,0	36,1	87,5	52,3	75,0	60,1	73,7	44,3
groupware	64,0	30,2	43,8	33,0	50,7	45,7	52,6	37,5
datawarehousing e business intelligence	76,0	32,1	62,5	27,6	56,9	40,9	68,4	39,4
scm	36,0	22,3	43,8	21,3	42,3	33,9	47,4	35,2
sfa	36,0	17,0	31,2	14,8	30,0	19,4	36,8	26,8
crm	12,0	11,0	43,8	22,4	37,7	29,7	26,3	20,8
e-commerce	12,0	6,7	0,0	5,0	6,8	9,9	5,3	4,2

L'informatica aziendale ha accompagnato la ricerca di maggiore efficienza e *streamlining* dei processi interni, attraverso l'adozione di soluzioni gestionali integrate - ERP -, soprattutto da parte delle medie imprese (mid-market). Una seconda area di investimento, direttamente collegata alla prima, è rappresentata dagli strumenti di *business intelligence* e *datawarehousing*. La complessità dei processi decisionali in realtà di dimensioni mediamente più grandi rispetto al totale del campione ed impegnate a gestire reti di fornitura su scala internazionale ha dato impulso all'adozione di strumenti di analisi, reporting ed interpretazione delle informazioni interne e di mercato per la pianificazione strategica e per il controllo di gestione. Sia per gli ERP che per gli strumenti di *business intelligence*, lo scarto fra i livelli di diffusione di questi strumenti fra medie e piccole imprese indica come sia proprio la crescita della complessità gestionale a stimolare investimenti mirati in tecnologie.

Il confronto tra i dati del 2006 e quelli del 2008 conferma, per le medie imprese più competitive, l'apporto dato dall'informatica aziendale alla ricerca di razionalizzazione dei processi interni (cfr. Fig. 1).

<sup>1</sup> Il mid-market è il sotto-campione di imprese con fatturato compreso tra i 50 ed i 250 milioni di euro. Il sotto-campione delle medie imprese rappresenta la porzione di imprese che hanno registrato performance di crescita rilevanti nel quinquennio 2003-2008 e che presenta valori di adozione di It più elevati rispetto alla media delle imprese del Made in Italy.

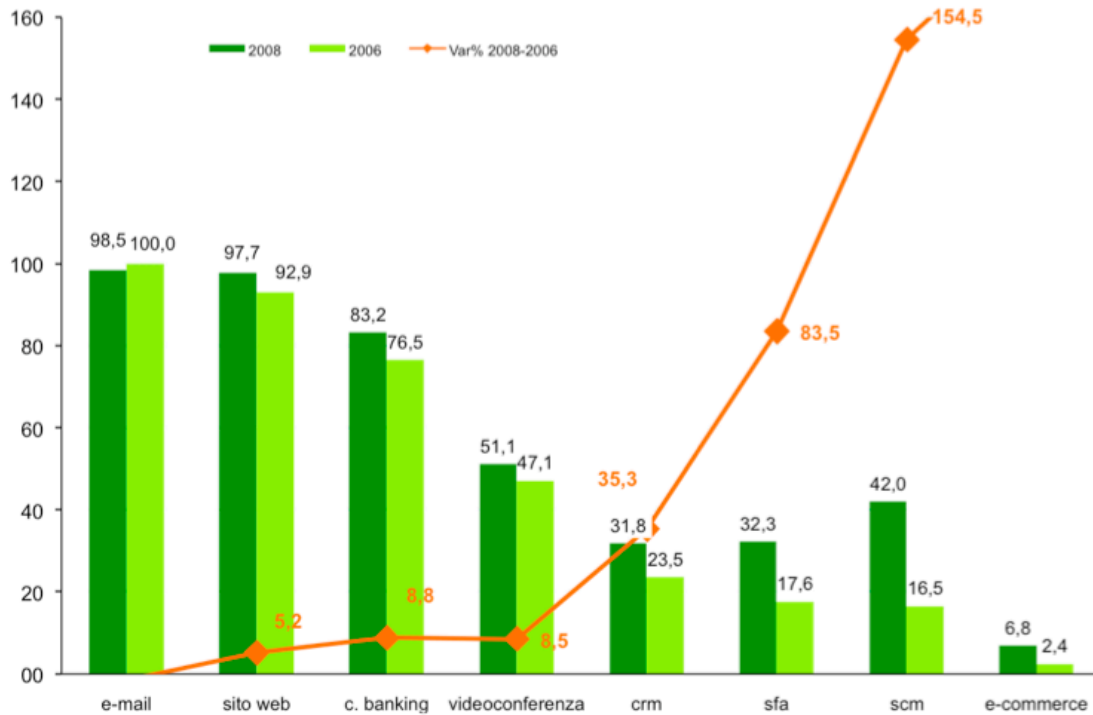
Fig.1: tecnologie per la gestione interna - confronto 2008-2006



Sul versante dell'utilizzo delle It per la gestione di relazioni di fornitura e collaborazione con partner esterni all'impresa (supply chain management, sales force automation) e per la gestione di relazioni strutturate con la domanda (customer relationship management), i valori segnalano la volontà di razionalizzare attraverso le nuove tecnologie il patrimonio di relazioni che l'azienda ha costruito con il mondo che la circonda. In generale, l'adozione di strumenti per la gestione della catena del valore si attesta su valori al di sotto del 50%. Per contro, la rete non è percepita come un canale di vendita praticabile. Fatta eccezione per le medie imprese della moda (12%), in tutti i settori la presenza di servizi di e-commerce si attesta al di sotto del 10%.

Una lettura dinamica sul biennio consente di apprezzare tassi di crescita sostenuti nell'adozione di soluzioni di Scm (+154%), Crm (+35%), Sfa (+83,5%), a dimostrazione dell'estensione della spinta dell'informatica aziendale verso le relazioni che l'impresa intrattiene con attori esterni (cfr. Fig. 2).

Fig. 2: tecnologie per la gestione della rete esterna



## 2. Mondi distanti (per ora)

E il Web 2.0? In che misura a questo *upgrade* tecnologico sui processi interni e sulle relazioni di filiera corrisponda un analogo dinamismo nell'adozione delle più recenti tecnologie per la comunicazione sul web? Abbiamo analizzato i livelli di diffusione delle tecnologie del web 2.0 per capire quanto questi vengano effettivamente percepiti come una priorità da parte delle PMI del made in Italy. La ricerca ha voluto analizzare la profondità e ricchezza dei contenuti dedicati all'immagine di marca, la chiarezza della proposta commerciale e la qualità dell'interazione con i clienti. Non ci si è fermati qui. Si è verificata la presenza/assenza delle imprese e dei loro marchi sui principali social network e piattaforme del web 2.0. Nel complesso, i dati a disposizione segnalano una distanza fra PMI e Web evoluto sia dal punto di vista culturale che dal punto di vista tecnologico.

### Analisi dei siti web

Il sito web rappresenta il primo e più immediato strumento con cui l'azienda comunica sé stessa, il proprio marchio e i prodotti. Il 91% del campione dispone di un sito web. Il dato necessita di essere qualificato dal momento che la presenza in rete è fortemente differenziata, dai siti- vetrina a

forme più evolute di integrazione di contenuti multimediali e funzionalità di interazione nei siti corporate.

In tabella 2 sono esplicitati i risultati dell'analisi della riconoscibilità dell'immagine aziendale nei siti web presi in esame. Nella maggior parte dei casi la marca - il logo e l'immagine coordinata da un punto di vista grafico - è ben riconoscibile. La profondità delle informazioni "corporate" - la presenza di informazioni sulla storia, i prodotti dell'azienda, la sua *mission* - è analogamente una caratteristica comune a molti dei siti (94,5%). Minor attenzione è dedicata all'informazione ed all'aggiornamento. Solo il 32% di questi dispone di un'area dedicata alla stampa - comunicati stampa, *press release* - e poco più della metà dei siti ha una sezione dedicata a news aggiornate periodicamente dall'impresa (56,4%).

La completezza e la profondità dei contenuti sono stati valutati su una scala da 0 a 4. Sul corredo informativo base - immagine aziendale e informazioni corporate - la grande maggioranza dei siti registra valori mediamente elevati (rispettivamente 3,43 e 3.20), sul versante dei contenuti per la stampa e delle news il quadro è più povero.

Tab. 2: immagine aziendale

	Riconoscibilità dell'immagine aziendale		Presentazione corporate		Press release e rassegna stampa		News	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
<b>No</b>	5	0.6	44	0.55	547	68.0	351	43.6
<b>Sì</b>	800	99.4	761	94.5	258	32.0	454	56.4
<b>Totale</b>	805	100	805	100	805	100	805	100
<b>Media</b>	3.43		3.20		1.06		1.82	
<b>Mediana</b>	4.00		4.00		0		2.00	

Da un punto di vista commerciale i siti analizzati offrono nella maggior parte dei casi un set di informazioni e contenuti di base, tra cui il catalogo dei prodotti (nel 92,5% dei casi), la descrizione delle caratteristiche dei prodotti offerti (nell'86,6% dei casi) ed una serie di informazioni logistiche e di contatto (sede dell'azienda, sede delle consociate e delle filiali, indirizzi dei punti vendita presso i quali trovare i prodotti). Anche in termini di strumenti e canali di interazione con l'impresa la gran parte dei siti offre almeno un'opzione (email, numero verde, modulo contatti e richieste, contatto su Skype, email per funzione aziendale).

La valutazione media dell'articolazione degli strumenti di interazione con l'utente su una scala da 0 a 4 evidenzia come nella maggior parte dei casi vi sia una limitazione delle opzioni (media:

2,31, mediana: 2,00). Nella maggior parte dei casi, i siti offrono una *email* ed un modulo contatti; la presenza contemporanea di più di due strumenti di contatto è più limitata (cfr. Tab. 3).

*Tab. 3: Informazioni commerciali*

	Catalogo		Descrizione prodotto		Info logistiche e di contatto		Possibilità di interagire con l'impresa	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
<b>No</b>	60	7.5	108	13.4	22	2.7	7	0.9
<b>Si</b>	745	92.5	697	86.6	783	97.3	798	99.1
<b>Totale</b>	805	100	805	100	805	100	805	100
<b>Media</b>	3.31		3.00		2.88		2.31	
<b>Mediana</b>	4.00		4.00		2.00		2.00	

Più chiara risulta la distanza tra la comunicazione effettuata attraverso il sito e la comunicazione dell'impresa su altri mezzi offline (media tradizionali, dalla stampa alla tv). Nella gran parte dei siti mancano collegamenti a partnership, sponsorizzazioni e campagne di comunicazione sviluppate su altri mezzi. Solo il 24,5% delle aziende utilizza il sito per riproporre campagne promozionali in rete. In generale l'integrazione del sito con la comunicazione di marketing offline è decisamente contenuta (cfr. Tab. 4).

Tab. 4. Integrazione tra il sito ed il marketing mix dell'impresa

	Testimonial&Partnership		Integrazione con comunicazione tradizionale		Promozioni online		Modulo riscontro utente		Area utenti registrati	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
<b>No</b>	736	91.4	723	89.8	608	75.5	791	98.3	556	69.1
<b>Si</b>	69	8.6	82	10.2	197	24.5	14	1.7	249	30.9
<b>Totale</b>	805	100	805	100	805	100	805	100	805	100



E' interessante notare che all'interno dei siti la maggior parte delle aziende non ha sviluppato strumenti e canali per stimolare i feedback da parte dell'utente: solo l'1,7% del campione offre un modulo per i feedback - sull'impresa, sul servizio o sul prodotto -, mentre il 30,9% dei siti dispone di un'area dedicata agli utenti registrati.

Il web 2.0 è, a tutti gli effetti, un territorio poco frequentato dalle imprese del campione, come si evince dai dati nelle tabb. 5 e 6.

Tab. 5: presenza sui principali aggregatori di contenuti

	Social Media									
	Condivisione video (YouTube, Vimeo, MSN Video, ecc.)		Condivisione immagini (Flickr, Picasa)		Condivisione audio (podcast)		Condivisione informazioni (wiki)		Presenza in Myspace, Facebook, LinkedIn	
	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%
<b>No</b>	773	96.0	802	99.6	803	99.8	805	100	776	96.4
<b>Si</b>	32	4.0	3	0.4	2	0.2	0	0	29	3.6
<b>Totale</b>	805	100	805	100	805	100	805	100	805	100

Tab. 6: presenza su Second Life e Blog

	Second Life		Blog	
	Frequency	%	Frequency	%
<b>No</b>	805	100	799	99.3
<b>Si</b>	0	0	6	0.7
<b>Totale</b>	805	100	805	100

### 3. Sperimentazioni innovative nelle terre di mezzo

I dati a disposizione mettono in evidenza come il Web, nelle sue dinamiche più avanzate, costituisca oggi uno spazio ancora poco esplorato dalle piccole e medie imprese italiane. Il dato colpisce perché si riferisce ad una popolazione di imprese, quelle del made in Italy, che si sono sempre contraddistinte per una elevata capacità dialogica con il consumo più sofisticato.

Nonostante i numeri siano poco confortanti, alcune esperienze innovative promosse da *outlier* particolarmente vivaci suggeriscono considerazioni sui possibili percorsi praticabili da parte delle PMI. Nell'ambito delle imprese più dinamiche su questo terreno (una decina circa), ci siamo soffermati su tre casi particolarmente significativi di imprese che avviato delle sperimentazioni interessanti nell'ambito del web e dei social media. Queste sperimentazioni consentono di mettere a fuoco alcune traiettorie di base per comprendere il problema del contributo delle tecnologie web nella costruzione e nella valorizzazione di relazioni originali con il consumo.

In tabella 7 sono sintetizzati i profili delle aziende prese in considerazione. La descrizione delle iniziative e delle sperimentazioni analizzate è organizzata intorno ad una serie di chiavi interpretative comuni che consentiranno di qualificare il concetto di terra di mezzo.

*Tab. 7: i casi analizzati*

<b>Impresa</b>	<b>Fatturato (€)</b>	<b>Addetti</b>	<b>Sede</b>	<b>Settore</b>
Lago	25 mil	100	Padova	Arredamento
Valcucine	44 mil	180	Pordenone	Arredamento
Molino Quaglia	28 mil	70	Padova	Alimentare

#### *3.1 Contribuire a costruire racconti e culture*

Un elemento che accomuna i casi analizzati è l'utilizzo di blog e strumenti di publishing evoluti per esprimere prospettive e contributi originali a riflessioni di ampio respiro su temi come l'arte, lo sviluppo sostenibile, la cultura, il cibo, lo sport. La comunicazione attraverso gli strumenti del web lascia in secondo piano una dimensione commerciale e promozionale per dar vita a percorsi di legittimazione dell'impresa e dei suoi rappresentanti come interlocutori credibili.

Lago, azienda padovana dell'arredamento di design di fascia alta, ha investito nello sviluppo di un blog (*designconversation*, *blog.lago.it*) nel quale esprime la propria prospettiva sul mondo dell'arte e del design contemporaneo, segnalando eventi, pubblicando contenuti multimediali sul tema, ospitando interventi testuali e audio/video esterni. Il blog rappresenta il luogo nel quale l'imprenditore, il direttore creativo ed il marketing manager dell'impresa si propongono alla

comunità degli esperti ed appassionati di arte e design come degli interlocutori legittimi ed informati, in grado di contribuire con una prospettiva originale. L'iniziativa si colloca nella ridefinizione complessiva della strategia dell'impresa nel suo complesso. L'azienda collabora con alcune tra le più prestigiose scuole di design internazionale (Royal College of Art e St. Martin's College) ed ospita periodicamente studenti di queste istituzioni per workshop creativi presso la sede dell'azienda. Il connubio del marchio con il mondo dell'arte è sostenuto dalla collaborazione con giovani artisti per la progettazione dell'immagine integrata aziendale e dal ruolo attivo giocato dall'azienda nell'organizzare momenti di incontro tra creativi ed artisti a livello nazionale ed internazionale. Grazie a questa forte attenzione al mondo dell'arte e del design, ed al riconoscimento della sua genuinità da parte del circuito nazionale ed internazionale di artisti e creativi, il blog di Lago è diventato luogo di confronto sulle principali tendenze del design ed è stato a più riprese menzionato da magazine online e siti di riferimento come Core 77 e the Cool Hunter.

Nel caso di Valcucine, il blog ([ecovalcucine.blogspot.com](http://ecovalcucine.blogspot.com)) rappresenta uno spazio in cui la dimensione commerciale e promozionale della comunicazione aziendale lascia spazio all'espressione di una prospettiva di più ampio respiro sul tema della sostenibilità ambientale. L'ecologia, gli stili di vita rispettosi dell'ambiente e sostenibili, le innovazioni tecnologiche in grado di risolvere i problemi ambientali sono alcuni tra gli oggetti di discussione su cui l'imprenditore ed i suoi collaboratori sviluppano riflessioni e contributi. Il blog dell'azienda è inserito nel network dei *green sites* ([www.kode-green.org](http://www.kode-green.org)) e si occupa di tematiche tra le più svariate nell'ampio dibattito sulla sostenibilità, dal design sostenibile allo scioglimento dei ghiacciai. Segnala e promuove la partecipazione ad eventi su ecocompatibilità e sostenibilità e bioarchitettura.

Molino Quaglia, mulino industriale padovano, ha sviluppato il proprio sito web come *hub* per i gestori di esercizi pubblici - panettieri, pizzaioli, pasticceri - e per gli appassionati del pane, della pasta e dei dolci. La homepage del sito ([www.molinoquaglia.com](http://www.molinoquaglia.com)) è un "fuorisito" che sintetizza la varietà di attività svolte dall'impresa a favore di queste figure professionali e degli appassionati: publishing di notizie e contributi inerenti il mondo del pane, della pasta e delle farine, contenuti sulla cultura del cibo, calendari di corsi sulla panificazione e la pasticceria tenuti dall'impresa, testimonianze da eventi e fiere. Il sito stesso si configura come un portale composto da una serie di microsezioni e mini-portali dedicati: nell'ordine l'accademia del pane, l'università della pizza, il laboratorio (sito che raccoglie le notizie inerenti i corsi e gli eventi di formazione organizzati dall'impresa), migliori pasticceri d'Italia ed eventi artistici, sito nel quale l'impresa raccoglie le creazioni di maestri della ceramica. Nei sotto-siti dedicati alla pizza, alla pasticceria ed al pane, i

temi di discussione principali sono legati alla cultura del cibo. Argomenti di discussione sono il valore nutrizionale di pizza, pane e dolci, diete ed i modi in cui gestire panifici e pizzerie.

In tutti i blog e siti delle rispettive sotto-sezioni, gli eventi e le attività di formazione - sia organizzate da Molino Quaglia che da altri attori - ricevono ampio spazio, al fine di dare visibilità ai momenti di incontro fisici delle comunità di riferimento. L'attività online è il più recente sviluppo di una serie di iniziative avviate dalla nuova generazione della famiglia di imprenditori, riassunta nell'idea del "Laboratorio", nato nel 2003.

Il laboratorio è un centro di ricerca e formazione realizzato e gestito dall'azienda che offre programmi formativi nell'ambito della molitura, rivolti agli artigiani del pane, della pizza e della pasticceria. Il progetto si pone l'obiettivo non solo di rispondere ad una richiesta di consulenza e di supporto da parte degli artigiani ma anche quello di mantenere vivo l'interesse verso questo mestiere tipico della tradizione italiana, ricercando nuovi prodotti e nuove idee in grado di rilanciarne l'immagine e competere con i prodotti dell'industria. Grazie ad internet, l'azienda è riuscita a dare maggior visibilità e risalto alle attività organizzate dal proprio centro studi "Il Laboratorio" e ad instaurare un relazione più profonda con i propri clienti che, oltre ad avere la possibilità di informarsi e di iscriversi alle iniziative direttamente online, possono trovare contenuti approfonditi in merito alle varie tecniche di lavorazione delle farine, alle tendenze in fatto di gusto e alle diverse tipologie innovative di prodotto.

### *3.2 Le ragioni di un'imprenditorialità non solo economica*

In tutti i casi analizzati il web si configura come uno spazio per raccontare in modo compiuto i risultati di percorsi imprenditoriali che hanno avuto un impatto forte sull'impresa e sul suo modo di rappresentarsi. Che si tratti degli imprenditori o dei loro collaboratori, in tutti i casi il web è uno strumento di espressione di idee di business profondamente originali rispetto a quelle dei competitor, risultato di letture innovative della natura del prodotto e della sua relazione con specifiche culture del consumo.

L'adesione personale degli imprenditori in Valcucine verso il tema della sostenibilità ha determinato sia la revisione dei prodotti e dei processi in un'ottica *green*, sia la capacità dell'impresa di sviluppare una riflessione culturale di ampio respiro entro cui collocare il proprio brand. Analogamente, per Lago, qualificare l'oggetto d'arredo come momento di incontro tra industria ed arte contemporanea è stato il risultato di percorsi personali e professionali che si sono sviluppati entro il mondo del design e della cultura.

Simili considerazioni possono essere fatte per Molino Quaglia: condividere l'esperienza e la cultura della panificazione, della pasticceria e dell'alimentazione in generale e diventare animatori

sul territorio di un recupero della cultura della qualità e del gusto va oltre uno scopo prettamente promozionale. Attraverso il web l'impresa sta attivando network di panificatori, pasticceri e pizzaioli sul territorio con il duplice fine di coinvolgerli nelle iniziative di formazione ad ampio spettro che l'azienda coordina, ed attivare una rete di operatori in grado di portare al mercato una cultura sofisticata, cosciente ed informata del cibo, in un momento in cui la cultura del cibo e dell'alimentazione godono di particolare salute e vitalità. Negli spazi editoriali e formativi gestiti dall'impresa si ragiona su come coniugare le modalità distributive più moderne del prodotto pane e pasta e la cultura artigianale della panificazione. Allo stesso tempo l'impresa intende animare una comunità di professionisti e consumatori in grado di ribaltare alcuni pregiudizi che hanno messo in cattiva luce i carboidrati negli ultimi tempi.

### *3.3 Nuove generazioni, nuove competenze*

I tre casi sono accomunati dalla sostanziale estraneità tra l'informatica aziendale ed il front-end sul web. Lo sviluppo di queste iniziative è avvenuto da parte di nuove generazioni nel caso di imprese familiari, o da parte di imprenditori particolarmente sensibili a temi come la sostenibilità, il design e la creatività, da team di creativi o di professionisti del marketing. Non si tratta di sensibilità dettate dalla necessità di associare il marchio a temi e culture rilevanti. Piuttosto, questi individui sono a tutti gli effetti partecipi alle culture di riferimento ed in quanto tali hanno informato dei valori fondamentali delle comunità di riferimento la strategia della propria impresa.

Due elementi vanno tenuti in considerazione: in tutti e tre i casi manca, come già detto in precedenza, un chiaro legame con l'informatica aziendale. Nel caso di Valcucine questo stacco emerge chiaramente: il blog è sviluppato su una piattaforma gratuita (splinder.com) utilizzata da migliaia di utenti della rete in Italia. In queste terre di mezzo la ricchezza delle relazioni che si sviluppano non hanno un legame diretto con le tecnologie gestionali dell'impresa. Tutt'altro: sul web alcune persone all'interno dell'impresa partecipano ad un'ampia conversazione ed alla costruzione di culture ed identità. Nella maggiorparte dei casi la gestione di questi spazi e sperimentazioni è a carico di figure legate alla creatività, alla comunicazione ed al marketing o all'imprenditore stesso, profili completamente diversi da quelli dell'It gestionale.

La componente generazionale pare, analogamente, giocare un ruolo importante. A guidare o gestire queste sperimentazioni sono giovani ventenni o trentenni in molti dei casi, individui che hanno sviluppato una familiarità con gli strumenti della comunicazione sul web indipendentemente dal loro utilizzo in azienda. Nel caso di Lago, a livello individuale ciascun partecipante al blog gestisce una serie di account personali su social network come Ning, Facebook e su piattaforme come Flickr e Youtube. Il team creativo di Lago, responsabile delle iniziative sul web, è composto

da trentenni accomunati da background che hanno ibridato arte, design e comunicazione. Per Molino Quaglia l'avvicendamento generazionale nell'azienda familiare è stato alla base della ridefinizione del posizionamento del marchio e della sperimentazione di forme innovative di relazione con il consumo.

Questi tre elementi qualificano in modo forte alcune fra le esperienze più interessanti del panorama Web 2.0 in Italia. Denominatore comune di questi elementi qualificanti è la necessità di gestire al di fuori del perimetro aziendale la complessità e la natura "eversiva" degli strumenti di comunicazione e di interazione oggi a disposizione in rete. La creazione di spazi di sperimentazione autonomi, esterni al perimetro proprietario dell'organizzazione aziendale sia per quanto concerne i marchi che per l'utilizzo delle tecnologie, costituisce una soluzione ragionevole rispetto alle difficoltà di integrare strumenti così innovativi rispetto alle forme tradizionali di gestione delle imprese. A oggi, questi apripista segnalano l'esistenza di percorsi che richiedono un ripensamento delle tradizionali logiche di comunicazione e di integrazione tecnologica. E' ancora troppo presto per dire se questi percorsi anticipano una fase di proliferazione di forme di comunicazione "plurale" o se questa fase costituisca semplicemente un primo passo verso un paradigma economico radicalmente nuovo.