Corso di Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Gli incubatori come spazi collettivi di imprenditorialità. Il caso Herion.

Relatore
Ch. Prof.ssa Monica Calcagno

Correlatore
Ch. Prof.ssa Chiara Saccon

Laureando
Giancarlo Bulo
Matricola 816064

Anno Accademico
2014 / 2015
Indice

Introduzione........................................................................................................................................................................ 1

CAPITOLO 1. Sviluppo economico, attività imprenditoriale e il ruolo del contesto ambientale e sociale quale fonte di innovazione.................................................................................................................. 4

1.1 Il contesto socio-economico moderno e la necessità della teoria economica......................... 4
1.2 Il contributo di Schumpeter: i tre elementi dell’evoluzione e dello sviluppo economico.......................................................................................................................................................... 6
    1.2.1 L’innovazione in relazione allo sviluppo economico.............................................................. 10
    1.2.2 La figura dell’imprenditore come promotore dell’innovazione........................................ 14
    1.2.3 Innovazione ed imprenditore: il processo di Creative Destruction............................ 18
1.3 L’evoluzione della figura dell’imprenditore nella teoria economica: da individuale a collettivo........................................................................................................................................................................... 22
    1.3.1 L’imprenditore individuale: evoluzione storica del concetto.............................................. 24
    1.3.2 L’influenza del contesto sociale e ambientale...................................................................... 29
    1.3.3 L’imprenditore collettivo: caratteristiche e ruolo nel sistema economico moderno......................... 33
1.4 Il contesto ambientale e le interazioni sociali quali fonti di innovazione.................................... 40
    1.4.1 Il modello SCOT.................................................................................................................. 41
    1.4.2 Il modello SST.................................................................................................................... 45
    1.4.3 La teoria Actor – Network.................................................................................................. 46

CAPITOLO 2. La creatività............................................................................................................................................................. 49

2.1 Il concetto di creatività e l’impossibilità di una definizione univoca........................................ 49
2.2 La creatività umana: livelli di analisi e tipologie......................................................................... 53
    2.2.1 Il livello soggettivo: la creatività quale caratteristica umana ed
individuale................................................................. 54

2.2.2 Il livello oggettivo: la creatività come processo.......................... 56

2.3 La creatività individuale e nel contesto aziendale quale fattore determinante
l’innovazione........................................................................ 61

2.3 La creatività organizzativa......................................................... 63

2.3.1 Modelli di analisi e di gestione della creatività individuale nell’organizzazione................................................................. 66

2.3.2 La creatività organizzativa: processi attivabili e fattori influenzanti.... 71

2.3.3 Lo spazio fisico di lavoro e la sua influenza sulla performance creativa 79

CAPITOLO 3. Imprenditorialità collettiva, creatività ed innovazione: nuove identità geografiche ed entità spaziali................................................................. 82

3.1 I fattori determinanti lo sviluppo degli spazi collettivi di imprenditorialità.... 88

3.1.1 Fattori sociali, economici ed occupazionali............................... 88

3.1.2 Il ruolo delle politiche pubbliche........................................... 90

3.2 I nuovi spazi di imprenditorialità collettiva.................................... 93

3.2.1 Le Città creative..................................................................... 95

3.2.2 I FabLabs ............................................................................... 99

3.2.3 Gli spazi di Coworking.......................................................... 104

3.3 Gli incubatori d’impresa ............................................................. 107

3.3.1 Cosa si intende per incubatore d’impresa.................................. 108

3.3.2 Una classificazione: incubatori profit-oriented e no-profit............ 114

3.3.3 La dimensione del fenomeno a livello globale.......................... 121

3.3.4 L’imprenditorialità collettiva negli incubatori d’impresa.............. 126

CAPITOLO 4. Il caso Herion.................................................................. 131

4.1 Introduzione all’analisi.................................................................. 131

4.2 L’edificio ex- Herion................................................................... 133
4.2.1 Breve storia .................................................................................................................. 133
4.2.2 L’intervento di costruzione e costituzione dell’incubatore ........................................ 135
4.3 Il fallimento del progetto e il processo di rigenerazione ........................................... 139
   4.3.1 Il fallimento dell’incubatore .......................................................................................... 141
   4.3.2 Il processo di rigenerazione: l’accordo tra Comune di Venezia, Università Ca’ Foscari e Camera di Commercio di Venezia ......................................................... 143
   4.3.3 Le attività svolte nell’ambito della convenzione ...................................................... 148
   4.3.4 Analisi delle criticità emerse attraverso tre dimensioni ......................................... 151
4.4 Uno sguardo fuori Venezia: lo Spazio Grisù di Ferrara .................................................. 159
   4.4.1 Cos’è Spazio Grisù ........................................................................................................ 161
4.5 Due spazi di imprenditorialità collettiva a confronto ................................................... 164
   4.5.1 Analisi delle similarità ................................................................................................. 164
   4.5.2 Il confronto tra i due spazi: come Spazio Grisù è riuscita a sviluppare l’imprenditorialità collettiva ........................................................................................................... 168

Conclusioni ........................................................................................................................................ 179

Bibliografia ...................................................................................................................................... 184

Sitografia ......................................................................................................................................... 208
INTRODUZIONE

Lo sviluppo economico così come è stato finora concepito potrebbe risultare, in un futuro, una difficile chimera da raggiungere. Il sistema sociale ed economico attuale sta attraversando un momento di profonda crisi e la ricerca di un'alternativa al modello capitalista è diventata argomento di discussione tra diversi economisti. Le teorie che vengono proposte non poggiano più sugli elementi tipici di questo modello, ma su una nuova concezione basata sulla condivisione delle conoscenze e delle risorse. Gli aspetti collettivi e cooperativistici quali elementi di sviluppo acquisiscono, quindi, sempre più rilevanza anche in relazione alle innumerevoli possibilità che le nuove tecnologie forniscono e al loro preponderante ruolo nel sistema globale.

In campo aziendale questo si riverbera nella possibilità di dare vita ad azioni imprenditoriali sotto nuove forme, e grazie a nuovi soggetti, che ne possano favorire lo sviluppo, purché basate su idee altamente innovative in grado di competere nel nuovo contesto.

Sotto questa luce prende corpo l’idea che il completo ripensamento del sistema, e il suo mutamento, debba essere la conseguenza di un cambio di paradigma in cui l’azienda già costituita non sia necessariamente più l’unico centro di produzione e di sviluppo di innovazione, ma che ciò possa avvenire anche in contesti diversi e per mezzo di individui non definibili a priori imprenditori.

L’oggetto di studio del presente elaborato sarà pertanto l’imprenditorialità riconducibile al nuovo contesto e l’analisi degli spazi in cui questa può svilupparsi, crescere e portare alla nascita di nuove aziende contraddistinte dall’aspetto innovativo, mediante processi di tipo collettivo. Per l’approfondimento di questi due aspetti, la dissertazione sarà suddivisa in due parti: la prima metterà in luce dal punto di vista teorico gli elementi caratteristici emergenti del sistema, gli
attori, i fattori influenzanti lo stesso e la particolarità dei nuovi luoghi, mentre la seconda si baserà sull’analisi di uno di questi spazi.

L’importanza e l’assoluta attualità di questi temi, ha condotto alla scelta di approfondire le dinamiche e gli elementi sottostanti le teorie economiche in corso di divulgazione e, di conseguenza, i modelli di gestione e promozione dell’imprenditorialità. Ciò ha portato alla consapevolezza della necessità che si verifichino determinate condizioni ambientali, sociali nonché spaziali perché questa si sviluppi. L’occasione di valutare questi aspetti è stata fornita dalla possibilità di poter osservare uno di questi nuovi spazi da un punto di vista interno attraverso la partecipazione ad un progetto specifico condotto dall’Università Ca’ Foscari.

In relazione alle differenti e varie interpretazioni a cui il nuovo contesto è soggetto, si ritiene che sia innanzitutto necessario cercare di ricondurre l’oggetto di studio alla teoria economica. Nel primo capitolo si esporranno, quindi, i contributi forniti da Schumpeter, i quali, ponendo l’imprenditore al centro del suo ragionamento, permetteranno di identificare il ruolo nel processo di sviluppo economico. Successivamente, dopo aver chiarito le caratteristiche fondamentali di questa figura e sempre grazie ai contributi teorici elaborati dall’economista, sarà possibile introdurre il concetto di imprenditore collettivo e i fattori che ne influenzano i risultati dal punto di vista dell’innovazione.

Sulla base di quanto verrà indicato, emergerà la necessità di considerare un ulteriore fattore essenziale allo sviluppo economico, ovvero la creatività. Questo elemento sarà oggetto di analisi nel secondo capitolo, dove, dapprima, si tenterà, di fornirne una definizione e, successivamente, la si contextualizzerà nel complesso aziendale e organizzativo quale fonte di innovazione.

Imprenditorialità e creatività faranno poi da sfondo al terzo capitolo, dove si dimostrerà come gli elementi identificati possano interagire e portare a risultati innovativi in luoghi diversi dall’azienda. Sotto questa luce verranno esposti i nuovi luoghi e spazi in cui si ritiene che ciò possa accadere e particolare attenzione sarà attribuita agli incubatori d’impresa. In relazione a quest’ultimo luogo risulterà
necessario un approfondimento che permetterà di comprenderne l'evoluzione storica, le caratteristiche fondamentali, la struttura e la dimensione del fenomeno in relazione al caso studio.

Nel quarto e ultimo capitolo, sarà analizzato l’incubatore d’impresa Herion di Venezia. Tale luogo verrà messo in relazione ai concetti indicati e confrontato con un spazio similare. I dati e le informazioni riportate sono il frutto della partecipazione e dell’osservazione del progetto di rilancio e saranno necessari per comprendere i processi di costruzione e costituzione, i soggetti coinvolti e i risultati conseguibili dalla promozione dell’imprenditorialità collettiva.
CAPITOLO 1

SVILUPPO ECONOMICO, ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE E IL RUOLO DEL CONTESTO AMBIENTALE E SOCIALE QUALE FONTE DI INNOVAZIONE

1.1 - Il contesto socio-economico moderno e la necessità della teoria economica

Il contesto sociale ed economico globale ha subito, nell’ultimo secolo, notevoli mutamenti. Il modello *fordista* di produzione, e quindi la produzione di massa su scala industriale dell’inizio del novecento, è, infatti, in lento declino (Donati, 2000) e il decadimento delle grandi aziende industriali ha portato allo sfaldamento delle fondamenta su cui si era poggia la società moderna. Gli effetti di questo processo hanno condotto ad una crisi del sistema economico e sociale nei paesi industrializzati che si è concretizzata in alti livelli di disoccupazione e in un rallentamento globale delle economie occidentali (*ibidem*). In risposta alle mutate situazioni contingenti, sono state ricercate delle soluzioni alternative che si sono manifestate nella creazione di nuovi modelli di produzione e nuove pratiche di gestione e promozione dello sviluppo economico.

Da una produzione su larga scala si è dunque ad un modello differente basato sulla produzione in piccola scala e sul soddisfacimento delle nicchie di mercato (Anderson, 2007). Ciò, comunque, non sarebbe stato possibile se non in relazione all’esponenziale e dirompente avvento delle moderne tecnologie informative. Internet, tra tutte, ha profondamente trasformato la società moderna, sia dal punto di vista economico e produttivo che sociale. Dal punto di vista produttivo, ha annullato le distanze tra i siti di produzione e quelli di progettazione portando alla globalizzazione dei mercati, mentre, dal punto di vista dei rapporti sociali, la rete ha permesso di connettere diversi soggetti distanti migliaia di chilometri gli uni dagli altri, fornendo l’occasione di condividere idee, progetti e momenti sociali tra
sconosciuti, vicini di casa o familiari indistintamente. La società moderna occidentale si presenta ormai basata sulla gestione e diffusione delle informazioni e della conoscenza (Santagata, 2011).

Se da un lato si è assistito ad un declino, contestualmente, soprattutto a partire dal XXI secolo, si è assistito allo sviluppo di processi di produzione e condivisione fino a quel momento inimmaginabili. Il connubio di questi fattori ha condotto ad una lenta evoluzione dell’intero sistema (Rifkin, 2011 Phelps, 2013). L’azienda in sé, come si avrà modo di esporre, sembra non ricoprire più il ruolo principale nell’analisi dello sviluppo economico, ma altri altri spazi (siano questi fisici o virtuali) stanno assumendo sempre più rilievo. In questi è possibile attuare processi di stampo imprenditoriale che contribuiscano allo sviluppo economico di un’area geografica e generino innovazione.

L’indagine delle nuove pratiche collaborative in contesti non necessariamente aziendali non sarebbe, però, possibile se non riconducendo questi fenomeni alla teoria economica in modo che possa emergere il ruolo che diversi fattori giocano nella ridefinizione del sistema complessivo e sul suo possibile sviluppo.

In questa tesi verranno di conseguenza esposte, quale pilastro fondamentale di supporto, le teorie economiche elaborate da J. Schumpeter, il quale, con non trascurabile lungimiranza, è riuscito ad interpretare l’evoluzione del sistema economico generale ed, in particolare, il possibile fallimento del modello capitalista.

Nei prossimi paragrafi, verranno indicati gli elementi caratterizzanti il suo pensiero e un’attenzione particolare sarà, infine, riservata ad un concetto che l’autore elabora nel 1949: l’imprenditore collettivo.
1.2 – Il contributo di Schumpeter: i tre elementi dell’evoluzione e dello sviluppo economico.

Joseph Schumpeter è stato un economista austriaco del XX secolo. Nato in Austria e successivamente trasferitosi negli Stati Uniti, ha ricoperto dal 1932 e fino alla morte il ruolo di professore all’Harvard University.

Oggetto principale dei suoi studi è stato lo sviluppo economico\(^1\). Tale concetto è stato posto al centro dell’analisi del sistema economico in relazione, soprattutto, al modello capitalista e al ruolo determinante delle innovazioni. In particolare, le teorie di Schumpeter hanno introdotto una nuova visione e un nuovo metodo di analisi del sistema capitalista, ed hanno fornito una delle più comprensibili analisi dello sviluppo economico e della trasformazione sociale dello stesso (Elliott, 1983).

Per meglio riuscire a spiegare e comprendere le teorie dell’economista è però utile delineare, innanzitutto, il contesto storico di riferimento e le principali teorie economiche formulate in quel periodo.

Tra la fine del XIX e l’inizio del XX secolo, Europa e Stati Uniti si trovano in una fase di forte industrializzazione. I complessi industriali stanno acquisendo sempre più importanza nel mondo occidentale e si cominciano a delineare le future potenze economiche. Il modello economico è quello capitalista, basato sul possesso del capitale, sul mercato e fortemente influenzato da politiche liberiste. Il modello capitalista condiziona non solo la sfera economica ma anche il contesto socio-culturale. Emergono, infatti, le figure sociali del detentore del capitale, della borghesia e della classe lavoratrice, le quali assumono od assumeranno, un ruolo fondamentale nel tessuto sociale, ma soprattutto nell’evoluzione dello stesso.

La scuola di pensiero economico prevalente è quella denominata classica, i cui massimi esponenti possono essere riconosciuti in A. Smith, D. Ricardo e K. Marx. Il

---

1 Per sviluppo economico si intende quel processo sia qualitativo che quantitativo di cambiamento dell’economia. Questo dipende dalla modifica delle caratteristiche del sistema economico e non va confuso con la crescita economica che invece deriva dalla misurazione di indicatori quantitativi di ricchezza (ad esempio il PIL)
contributo dei primi due pone al centro del ragionamento il modello capitalista quale massima espressione delle libertà individuali e modello di crescita economico e sociale. Il fulcro del pensiero è quindi il libero mercato che deve assolvere al compito di assicurare la più efficiente allocazione delle risorse disponibili.

Marx, invece, anche se la sua linea di pensiero può essere ricondotta alla corrente classica, critica ampiamente il modello capitalista auspicando un sovvertimento dello stesso ad opera delle masse operaie.

In contrapposizione alla scuola di pensiero classica, J. M. Keynes elabora una teoria che lo porterà poi a capo della corrente di pensiero denominata marginalista\(^2\). Secondo l’autore, in un contesto economico in cui il sistema capitalista viene definito come l’unico sistema razionalmente possibile, vengono prese in considerazione le “utilità” del consumatore: il prezzo di vendita del bene, e la domanda dello stesso sono espressione del grado di utilità che il consumatore identifica in quel bene.

Sia le teorie economiche classiche, sia quella marginalista si focalizzano sulla determinazione dei prezzi, dei redditi e della produzione attraverso il modello della domanda e dell’offerta, anche se da due punti differenti: le prime ritengono fondamentale lo studio dei fattori elencati dal punto di vista della crescita economica, mentre la seconda si concentra sull’equilibrio economico e sull’allocazione efficiente delle risorse. Entrambe, però, osservano l’intero sistema economico da un punto di vista statico.

Nelle pieghe di queste due teorie, si inserisce Schumpeter. Secondo l’economista il sistema economico è in continua evoluzione e l’analisi dello stesso da una prospettiva statica e senza la corretta considerazione del ruolo della tecnologia, non permette di comprendere un sistema che intrinsecamente cambia nel tempo.

---

\(^2\) La teoria economica marginalista, a differenza delle teorie economiche classiche, prevede che il prezzo di vendita di un bene non dipenda dalla quantità di lavoro necessaria per la produzione di un bene, bensì dal grado di soddisfazione che i consumatori attribuiscono allo stesso, altrimenti chiamata utilità. La definizione del prezzo avviene attraverso la funzione di utilità e all’utilità marginale che il consumatore attribuisce al ben.
Schumpeter cerca di connotare l'analisi economica da un punto di vista evoluzionista, di sviluppo. L'intero sistema economico è quindi analizzato da un punto di vista dinamico. Schumpeter identifica due concetti chiave a cui ruota attorno la teoria e questi sono:

- il ruolo dell'innovazione;
- la figura dell'imprenditore.


Nel primo trattato, originariamente pubblicato in lingua tedesca, Schumpeter mette in evidenza e analizza il concetto di innovazione nel contesto economico ed enuncia il ruolo chiave dell'imprenditore per lo sviluppo economico. Nel secondo, invece, partendo dall'analisi dei cicli economici di Nikolaj Kondrat'ev³, viene considerato ed analizzato l'impatto che un'innovazione potrebbe avere sull'economia all'interno di un determinato ciclo economico, mentre, nel suo ultimo trattato, riassumendo il pensiero circa i ruoli ricoperti da imprenditore ed innovazione unitamente all'analisi dei cicli di economici, giunge alla conclusione che il modello economico capitalista, destinato a fallire, si evolverà in un modello socialista.

Le teorie di Schumpeter hanno permesso di analizzare il sistema economico da un nuovo punto di vista, in particolar modo in relazione alla teorizzazione dei cicli economici connessi con le innovazioni e, quindi, il definitivo passaggio da una visione statica del sistema ad una dinamica. Inoltre, tale concezione ha consentito l'inserimento dell'innovazione e dell'imprenditore nel framework di analisi del sistema.

³ Il ciclo economico è stato osservato da Schumpeter (1939) in relazione allo sviluppo economico e al modello capitalista. Sulla base di quanto già elaborato da N. Kondrat'ev, l'economista individua dei periodi oscillatori alternati di sviluppo e di recessione economica.
Per tali ragioni, il lavoro di Schumpeter è oggi considerato pilastro fondamentale negli studi sull'evoluzione economica e sull'imprenditorialità, avendo, inoltre, posto le basi per l'elaborazione di altre teorie ad esso facenti riferimento, come ad esempio l'emerante teoria dell' "economic sociology" e dell' "evolutionary economics" (Becker et al. 2012, p. 918, p. 931).

In tempi più recenti le teorie e le analisi di Schumpeter hanno assunto un risvolto interessante in relazione all'ambito di applicazione delle stesse. Da un'analisi condotta da Becker et al. (2012), infatti, è emerso infatti che, se inizialmente i temi trattati dall'economista venivano maggiormente citati in ambito economico, a partire dal 1985 questi hanno raggiunto un maggior numero di citazioni nell'ambito del management. Tale evidenza ha messo in luce una perdita di interesse da parte dei teorici dell'analisi del sistema economico, ma anche una contestuale traslazione dello stesso in ambito di gestione dei processi aziendali, costringendo, infine, gli autori a domandarsi il motivo di tale cambiamento. La risposta a tale quesito è stata desunta dall'analisi dei temi degli articoli: "A quick scan of the cited articles will, not surprisingly, show that a bulk of the articles citing [Schumpeter] concern entrepreneurship and innovation." (Becker et al. 2012, p. 922); l'evidenza è quindi un'emersione del problema di gestione dell'innovazione e della correlata imprenditorialità.

Visto ciò, i concetti espressi da Schumpeter si prestano, sia ad essere considerati sotto una luce prettamente economica (analisi dell'evoluzione del sistema economico) sia sotto una luce manageriale, fornendo validi spunti di analisi dell'attività economica.

È in relazione a questo ultimo punto evidenziato che si concentrerà l'analisi, approfondendo due temi rilevanti al fine del percorso di ricerca che si intende condurre: innovazione ed imprenditore.
1.2.1 – L'innovazione in relazione allo sviluppo economico

“[innovation] incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one. This process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism.”

(Schumpeter, 1942, p. 83)

Nel precedente paragrafo sono stati introdotti i due elementi che Schumpeter considera fondamentali nella valutazione dell’evoluzione del sistema capitalista: innovazione ed imprenditore. Il concetto di innovazione, in particolare, assume nelle teorie di Schumpeter un ruolo centrale.

Nella struttura economica dipinta dall’economista l’innovazione viene considerata come il fattore fondamentale di cambiamento, quel fattore che incessantemente rivoluziona dall’interno l’intero contesto. Ciò che contraddistingue Schumpeter dai suoi predecessori (K. Marx) o contemporanei (J.M. Keynes) è l’identificazione dell’innovazione quale fattore da cui scaturisce lo sviluppo economico: se l’innovazione era stata da sempre considerata come una variabile secondaria ed esterna nello studio del sistema economico, Schumpeter la porta all’interno dello schema di analisi affidandole il ruolo principale.

L’innovazione viene definita come:

- fattore di cambiamento;
- intrinseca al sistema economico;
- fattore determinante lo sviluppo economico.

Dal momento in cui acquista questa rilevanza, nasce la necessità di identificare il veicolo attraverso cui la stessa possa concretizzarsi nel suo processo creativo di valore. Secondo Schumpeter questo ruolo è ricoperto dall’imprenditore il quale, come verrà successivamente esposto, si muoverà per la fattiva introduzione e
sfruttamento dell’innovazione attraverso la propria attività imprenditoriale.

Secondo l’autore, lo sviluppo economico non può derivare dal mero accumulo di capitale e dai meccanismi illustrati dalle teorie classiche: l’evolversi del sistema e il connesso sviluppo sono invece da attribuire al carattere distruttivo che riescono ad assumere le innovazioni sul mercato. La comparsa o meno di questa tipologia di innovazioni sul mercato è da riferire al ruolo assunto dall’imprenditore. Questi deve essere in grado di percepire il carattere distruttivo dell’innovazione ed introdurla nel mercato. Qualora l’imprenditore abbia successo in questo suo intento, riuscirà ad assicurarsi i profitti supplementari scaturenti dalla posizione dominante acquisita. Ciò non sarebbe però possibile se l’imprenditore non fosse in possesso del capitale messo a disposizione dalle banche, le quali concedono il credito in cambio degli interessi. Se ne deduce che imprenditorialità, capitale, credito e interessi sono i fattori dello sviluppo economico e che questi devono essere necessariamente osservati dinamicamente in un contesto influenza reciproca. È sotto questa luce che il lavoro di Schumpeter acquista il valore evoluzionista e il carattere dinamico del capitalismo (Ebner, 2006), così come chiarito da Stolper (1994, p. 41): "[...] the capitalist economy was a system constantly in motion which never reached an equilibrium."

Per meglio comprendere il rapporto tra evoluzione del sistema capitalista e innovazione, è utile definire il concetto di equilibrio secondo l’autore. Il punto di partenza è che l’equilibrio è predominante nel sistema economico e questo è inserito in un flusso circolare chiuso (c.d. Circular flow), la cui massima esemplificazione, e semplificazione, può essere riassunta dalla relazione intercorrente tra un venditore e un compratore: un venditore di un determinato bene sarà sicuramente, in un futuro, il compratore di un altro bene. La reiterazione della transazione e quindi la ricorsività del flusso, porta necessariamente a definire il sistema statico e in equilibrio (Landström, 2002). Partendo da questo assunto si può definire il flusso circolare chiuso come un set predefinito di routine che determinano un equilibrio del sistema. Se è vero che il
sistema economico in equilibrio è caratterizzato da delle routine che determinano una staticità intrinseca dello stesso, non è altrettanto vero, secondo Schumpeter, che questo debba rimanere immutato. Infatti, non escludendo la possibilità che accadano dei cambiamenti, prende corpo l’idea che tutti gli attori coinvolti nel processo economico, una volta identificata la nuova situazione, si possano adeguare dinamicamente alla stessa (Landström, 2002). L’identificazione del carattere dinamico del capitalismo introdotto da Schumpeter risiede allora nella capacità di adattamento dei soggetti al mutamento delle routine.

Stabilito il punto di equilibrio e i cambiamenti che ne determinano lo spostamento, l’innovazione è pertanto l’elemento che aziona tali modifiche. Essa ha il compito muovere e modificare il precedente punto di equilibrio in uno nuovo, il quale si troverà comunque in un intorno dello stesso (Schumpeter, 1939). Identificati equilibrio, cambiamento e agente, è possibile definire con più chiarezza il concetto di sviluppo economico, il quale, a questo punto, può essere definito come un cambiamento di routine.

L’adattamento al cambiamento determina il passaggio da una crescita economica basata su pratiche e processi abitudinari e consolidati, ad uno sviluppo economico che si evolve nel tempo, dinamico e distruttivo (Hagedoorn, 1996). Lo sviluppo economico dinamico presenta tre caratteristiche fondamentali (Ebner, 1983):

• prende forma all’interno del sistema economico;
• si verifica occasionalmente piuttosto che regolarmente;
• apporta delle “rivoluzioni” che soppiantano il vecchio equilibrio creando nuove condizioni di mercato.

La novità consiste nel considerare lo sviluppo economico come un fattore endogeno al sistema, che non si verifica con regolarità e che riesce, in determinate condizioni, a distruggere le routine consolidate e modificare gli equilibri di mercato.

Nell’esporre il passaggio tra le due diverse concezioni dello stato del modello
economico (dinamico e statico), Schumpeter introduce la definizione di innovazione.
Essa viene espressa mediante il concetto di “nuove combinazioni”. Le nuove combinazioni possono riferirsi:

- all’introduzione nel mercato di un nuovo prodotto;
- nell’incremento della qualità di un prodotto già sul mercato;
- ad un nuovo metodo di produzione;
- ad un nuovo mercato, una nuova fonte di rifornimento di materie prime o semilavorati;
- all’introduzione di una nuova forma di governo dell’organizzazione dell’azienda (Schumpeter, 1934;1939).

La definizione di nuova combinazione potrebbe però sembrare ampia e vaga (Hagerdoon,1996) o, come indicato da Clemence e Doody (1966), che non mette chiaramente a fuoco i soggetti coinvolti nell’introduzione dell’innovazione così concepita – azienda, potenziale entrante o imprenditore –.

In relazione alle questioni sollevate, diviene necessario puntualizzare che, nonostante la nozione sia ampia e comprenda molti aspetti anche tra loro eterogenei, nell’ottica dello sviluppo economico come sopra definito, Schumpeter intendeva riferire il concetto di innovazione facendo riferimento non tanto alla nozione di spostamento lungo una funzione di produzione, ma, piuttosto, ad uno spostamento della funzione di produzione stessa (Hagerdoon, 1996).

Emerge definitivamente che l’innovazione così definita è quindi tutto ciò che riesce a creare un punto di discontinuità tra quanto esistente e la novità, presentando il carattere della radicalità.

Sulla base di questa considerazione, viene espressa la distinzione fondamentale tra invenzione e innovazione. Qualora, infatti, la novità non comporti l’introduzione di un nuovo prodotto/processo sul mercato, questa non viene definita innovazione bensi invenzione (Schumpeter, 1939).

Il rapporto tra sviluppo economico ed innovazione si manifesta anche in un altro
punto fondamentale: le innovazioni che riescono a destabilizzare il modello economico non si verificano in modo uniforme nel corso del tempo, ma si presentano con discontinuità e, cosa ancor più rilevante, sotto forma di sciami (Landström, 2002). Il percorso dello sviluppo economico non è pertanto una mera progressiva crescita economica, come nel caso di un sistema economico definito statico, ma è un binomio di distruzione e creazione. Sostiene, infatti, Schumpeter (1934, p. 61): “Add successively as many mail coaches as you please, you will never get a railway thereby”.

In un contesto così delineato, si giunge alla conclusione che l'innovazione è il “motore” propulsore - la forza - che prima sostiene il capitalismo, che poi lo destabilizza e che infine lo induce trasformarsi nel tempo. L'innovazione è il soggetto, l'attore, mentre colui il quale ha il compito di permettere all'innovazione di sovvertire l'ordine economico è l'imprenditore che risulta essere pertanto l'attore abilitante. È da questo dualismo che nasce il concetto perno del pensiero Schumpeteriano: la “creative destruction” - la distruzione creatrice.

1.2.2 - La figura dell'imprenditore come promotore dell'innovazione

Prima di andare a definire il concetto di creative destruction introdotto alla fine del precedente paragrafo, è necessario definire la figura dell'imprenditore in quanto egli assume, nelle teorie di Schumpeter, il ruolo principale nello sviluppo economico. L'inserimento dell'individuo imprenditore nel sistema economico quale agente dello sviluppo economico, ha permesso a Schumpeter lo sviluppo di una nuova ed innovativa teoria economica. In particolare, dopo aver definito l'innovazione e i processi attraverso i quali questa riesce a modificare l'ordine economico, ha attribuito all'imprenditore il ruolo di promotore dell'innovazione. L'imprenditore ha un ruolo funzionale
endogeno che può essere messo in atto solo attraverso le caratteristiche proprie dell'individuo.

Schumpeter trova nell'imprenditore le seguenti tre caratteristiche (Grebel, 2007, p.151):

- "the dream and the will to found a private kingdom";
- "the will to conquer";
- "the joy of creating".

Risulta evidente che l'imprenditore, secondo l'idea di Schumpeter, debba possedere delle qualità che esulino dal normale individuo: deve essere connotato da un'innata capacità organizzativa, di leadership e creativa.

Le prime due caratteristiche rendono evidente la necessità che l'imprenditore sia caratterizzato da delle attitudini di stampo manageriale strettamente connesse con la gestione della conoscenza. Il profondo rapporto tra questi primi due punti, ovvero qualità di leadership nella gestione di tutti i possibili processi connessi con l'imprenditorialità al fine creare "il proprio regno" e qualità personali nella gestione della conoscenza che gli permettano di attuare delle mosse in grado di anticipare gli altri e "conquistare" il mercato, è basato su un uso appropriato della conoscenza (Hèbert & Link, 2006). Alla base di questo assunto deve risiedere la capacità dell'imprenditore di saper incamerare ed elaborare la conoscenza che lo circonda per poi utilizzarla per conquistare il mercato. La chiave di analisi è quindi la capacità informativa dell'imprenditore, che è però per forza di cose incompleta e da cui consegue, come suggerisce Grebel (2007), che le decisioni imprenditoriali vengono inevitabilmente prese in condizioni di incertezza.

Sempre stando alle prime due caratteristiche citate, la figura dell'imprenditore e del manager coinciderebbero. Per Schumpeter, il manager è la persona che ricopre il ruolo amministrativo e di controllo all'interno dell'azienda, ma egli può essere definito anche imprenditore solo se è in grado di generare innovazione, ed questo ciò che differenzia le due figure: the joy of creating.
L’attività imprenditoriale viene, infatti investita di una nuova fondamentale qualità, ovvero quella di terzo fattore di produzione (Hagerdoon, 1996). La novità è rilevante sotto due aspetti: il primo è che al lavoro ed alla terra, tradizionali fattori produttivi, viene ora affiancato questo nuovo elemento, mentre il secondo, è che nell’attività imprenditoriale risiede la creatività e la capacità di innovare dell'imprenditore-individuo.


Sotto questa luce, le teorie di Schumpeter, assumono una notevole rilevanza sia in relazione al carattere di novità connesso al ruolo dell'imprenditore nel contesto economico, sia alle connotazioni di dinamicità di cui viene investito lo stesso in funzione dello sfruttamento dell’innovazione e alla creazione di nuovi mercati (Landström, 2002).

Come anticipato, però, è importante ricordare che per Schumpeter (1947; 1949) gli imprenditori non sono né inventori, né capitalisti né, tantomeno, una classe sociale, ma sono degli individui che, mediante le loro abilità personali, riescono a vedere prima di altri, e a cogliere delle opportunità già presenti.

Utilizzando le parole di Schumpeter (1947, p. 152) “*the inventor produces ideas, the entrepreneur 'gets things done'*, ”, affermazione che rivela la sua visione della generazione di idee (invenzioni) come un elemento al di fuori del dominio dell'imprenditore, assegnando invece a quest'ultimo la funzione di identificazione e sfruttamento dell’invenzione sul mercato, senza però necessariamente possedere il capitale per l’attivazione e il sostentamento della sua azione. Scrive, infatti, Schumpeter:“*The carrying out of new combinations we call ‘enterprise’; the individual whose function it is to carry them out we call ‘entrepreneurs’* ”
La funzione che assume l'imprenditore risulta chiara: deve individuare le nuove combinazioni e portarle nel mercato. Egli assume il ruolo dell'eroe, della persona che grazie alle sue capacità intuitive è la forza motrice che interagisce con due diversi regni, quello dell'invenzione e della diffusione dell'innovazione (Daneke, 103), per trarne un profitto economico ma, soprattutto, una soddisfazione personale. L'imprenditore innovativo, posizionandosi nel mezzo di questi due regni, riesce a catalizzare le invenzioni e ad utilizzarle per rompere le strutture tradizionali e per sfidare abitudini economiche consolidate (Grebel, 2007). A questo punto risulta perciò evidente la distinzione sostanziale di questa tipologia di imprenditore, contraddistinto da una personalità passionale, precisa e determinata, dall'*homo oeconomicus* di matrice classica.

Sulla base di quanto appena esposto, si avrà la possibilità di introdurre altre differenti sfere di analisi dell'imprenditore mettendo in evidenza alcuni degli studi susseguitisi nel tempo circa l'analisi della figura dell'imprenditore in relazione alle caratteristiche funzionali (connesse ad un ruolo strettamente economico), personali, comportamentali e sociali. Questo risulta necessario perché, se il ruolo economico dell'imprenditore è stato chiaramente analizzato da Schumpeter, così non si può dire per le altre caratteristiche, quali ad esempio quelle più strettamente personali o quelle determinanti (*behavioural studies*) le abilità imprenditoriali (Gambardella, 2014). Nel campo della sociologia, inoltre, Schumpeter considera l'imprenditore solo in relazione al carattere distruttivo della innovazione nella creazione di nuovi mercati, mentre altri studiosi attribuiscono a questa figura un ruolo attivo nel tessuto sociale. È così che, ad esempio, Gambardella (2014) vede nelle definizione di imprenditore di Schumpeter, una persona capace di opporsi all' *inerzia sociale*, “ovvero [a quelle] resistenze psicologiche e sociali che si oppongono al cambiamento” (Gambardella, 2014, p. 14) e quindi un elemento promotore.  

---

4 L'ho **omo oeconomicus** è definito dalla teoria classica come un individuo economicamente razionale che cerca di ottenere il massimo benessere possibile per sé stesso.
cambiamenti culturali e sociali.
Ma anche da un punto di vista economico, le teorie di Schumpeter hanno generato dubbi, sia da un punto di vista concettuale che metodologico. Labini (1990), ad esempio, si è a lungo domandato quale fosse il ruolo effettivo dell'imprenditore e dell'impresa in relazione alla capacità di innovare, sia nelle grandi che nelle piccole realtà e il motivo per il quale, il maggior teorico in questi due campi, non abbia deciso di affrontarli in maniera chiara ed univoca.
Ciononostante, le teorie di Schumpeter sono considerate di fondamentale importanza dal punto di vista economico, universalmente riconosciute pietra miliare degli studi sull'imprenditorialità.
Le teorie *Schumpeteriane* hanno inoltre permesso l'apertura e la creazione di collegamenti tra la sua teoria e altre discipline, come ad esempio la sociologia, la psicologia, l'antropologia, le teorie organizzative e il *business management*.

1.2.3 – Innovazione ed imprenditore: il processo di *Creative Destruction*

Il concetto di *creative destruction* è stato introdotto da Schumpeter nel 1942 in “*Capitalism, Democracy and Socialism*” e contiene la sintesi dell'intero pensiero dell'economista. Per comprendere l'importanza di questa nozione e il motivo per il quale essa continui ad influenzare il pensiero economico e manageriale contemporaneo, è necessario innanzitutto analizzarne le caratteristiche fondamentali, i processi costitutivi per poi considerare, in un secondo momento, i fattori e gli agenti che vengono coinvolti.

*Caratteri fondamentali e processi costitutivi*

Il dualismo tra innovazione e imprenditore all’interno del sistema economico porta a presentare il concetto di *creative destruction* come fatto fondamentale del capitalismo. Il significato di tale idea, sfortunatamente, non è stato definito in maniera chiara, univoca ed esaustiva dall'autore, prestandosi, di conseguenza, a
diverse interpretazioni da parte di molti economisti, contemporanei o successivi allo stesso Schumpeter (Andersen 2009).

Andersen (2009) all'interno di una schematizzazione dell'evoluzione economica di lungo periodo, fornisce una definizione che permette di capire il ruolo e i processi alla base della creative destruction. Lo schema, che viene di seguito ricapitolato in modo funzionale alla spiegazione, ma che altro non è che la sintesi del pensiero dell'economista austriaco, è il seguente.
- equilibrio iniziale
- innovazione economica
- creative destruction e il nuovo equilibrio
- evoluzione economica di lungo periodo

In un sistema economico secondo Schumpeter, l'equilibrio iniziale consiste nel blocco momentaneo dell'evoluzione dello stesso in relazione al raggiungimento di solide routine produttive. Quando una serie di piccole innovazioni consentono il rinnovamento di alcune delle routine, si ha l'iniziale rottura del punto di equilibrio e si entra pertanto nella fase dell'innovazione economica. In questo momento l'intero settore industriale è attraversato da una tempesta, uno sciame di innovazioni che hanno il potere di trasformare il contesto di riferimento (Landström 2002; Daneke, 1998).

A queste piccole trasformazioni segue la fase di nostro interesse, che corrisponde alla genesi della creative destruction: “After a competitive struggle between agents related to old and new routines, a renewed and well-established routine system emerges.” (Andersen, 2009, p. 13). La fase dell'innovazione è quella che presenta i caratteri della creazione connessi con l'avvento e l'introduzione, in primis, dell'innovazione sul mercato e, in secondo luogo, con le capacità organizzative e tecnologiche dell'imprenditore, le quali permettono, continuamente e attraverso il dinamismo che lo contraddistingue, di distruggere il precedente equilibrio e di raggiungere una posizione dominante che dia luogo al maggior profitto possibile (Daneke 1998). Il punto focale è quel salto, tecnologico e non, prima identificato
mediante il concetto di nuove combinazioni.

Terminata la fase derivante dalla distruzione, ci sarà la definizione di un nuovo equilibrio che a sua volta non resterà immutato nel tempo ma sarà la base per un'altra fase di “disturbing innovative activity” (Andersen 2009, p. 13).

**Fattori determinanti**

La distruzione creatrice è un processo che si forma all'interno del sistema economico e costituisce una fase dell'evoluzione dello stesso. Ciò che permette l'attivazione di tale processo sono una serie di fattori che devono concorrere in un determinato momento del ciclo economico. Innanzitutto è necessario che sia identificato, seguendo la definizione dello stesso Schumpeter, il concetto di “nuova combinazione”5. La nuova combinazione, come precedentemente esposto, ha la caratteristica fondamentale di avere un effetto distruttivo sul sistema. Uno dei problemi di questa definizione è che il processo innovativo viene considerato sotto un unico aspetto, ovvero in relazione alle invenzioni tecnologiche o industriali portate avanti dalle nuove combinazioni nei processi produttivi (Hèbert & Link, 2006) senza, quindi, che nessun altro fattore, come ad esempio il consumatore, possa in alcun modo influenzarlo (Elliot, 1983).

In un'ottica di ampliamento della definizione è utile definire con più precisione, attraverso altri contenuti, a cosa è possibile fare riferimento quando si parla di nuove combinazioni: esse possono prendere il nome di innovazione se intendiamo la stessa come quel processo che segue l'atto creativo. I due concetti di innovazione ed invenzione sono, infatti, differenti. L'innovazione è il frutto non tanto dell'attività creativa in senso stretto, bensì di una serie di processi che, pur risultando in qualche senso creativi (ma non ricadendo nell'atto di creazione vera e propria), permettono l'introduzione e l'uso dell'idea nel mercato (Becker e Whisler, 1967; Dosi 1990). Anche l'innovazione comunque si presta ad innumerevoli definizioni, a seconda dell'ambito in cui essa viene

5 La *nuova combinazione* può essere definita come: l'introduzione di un nuovo prodotto, un incremento della sua qualità, un nuovo metodo di produzione, un nuovo mercato, una nuova fonte di rifornimento di materie prime o semilavorati ed, infine, l'introduzione di una nuova forma di governo dell'organizzazione dell'azienda.

Grazie a quest'ultima definizione è possibile evincere che l'innovazione non può attivarsi se non in relazione ad un processo di trasformazione dell'idea in un elemento con una dimensione applicativa sul mercato, mediante l'attività di un'impresa o dell'imprenditore, i quali assumono definitivamente il ruolo di promotori dell'innovazione. L'imprenditore, in particolare, risulta essere allora il secondo fattore necessario per il processo di creative destruction ed in relazione a tale concetto è chiaro sia il ruolo che l'innovazione svolge nel contesto economico sia la funzione che riveste l'imprenditore. Tra i due soggetti, come ampiamente esposto in precedenza, si instaura un legame all'interno del sistema di riferimento, dando modo di definirli come fattori economici endogeni al sistema (Hagerdoon, 1996).

A tal proposito Francisco Louça (2014), facendo un parallelo tra la definizione schumpeteriana di innovazione, quella di imprenditore e la biologia, precisa che le innovazioni non possono assolutamente essere considerate alla stregua di movimenti di particelle in un universo probabilistico, esogene ed insignificanti, ma, piuttosto, come delle perturbazioni scaturenti da un comportamento patologico, una devianza sociale dalle regole, dell'imprenditore. Il comportamento patologico è quindi quella spinta che provvede all'emancipazione dell'idea in un prodotto, mediante le capacità personali dell'imprenditore.

In un quadro così delineato, è evidente che l'imprenditore debba possedere delle qualità che non rientrino in una sfera prestabilita di possibili e comuni
comportamenti, ma debba essere connotato da delle abilità particolari. Per meglio comprendere questo concetto, è quindi utile analizzare alcune diverse definizioni fornite nel tempo da diversi teorici.

1.3 – L’evoluzione della figura dell’imprenditore nella teoria economica: da individuale a collettivo.

Nel precedente paragrafo si è analizzato il contributo di Schumpeter nella determinazione del ruolo dell’imprenditore e dell’innovazione nel capitalismo e nello sviluppo economico. Si è introdotto il concetto di creative destruction, che ha permesso di definire il meccanismo alla base del ragionamento dell’autore e si è presentata l’idea di imprenditore secondo l’economista austriaco. Infine, si è concluso affermando che un imprenditore debba possedere delle abilità particolari per avere successo nella sua attività. Decidendo, quindi, di focalizzare l’attenzione sulle capacità personali piuttosto che suoi ruoli che esso svolge - o può svolgere - all’interno o all’esterno del sistema economico, preme sottolineare che quanto asserito non è necessariamente corretto. Ciononostante, avendo esplicitato tali argomenti ed avendo riconosciuto il ruolo determinante della teoria di Schumpeter circa il ruolo centrale occupato dall’imprenditore, si consideri ora l’evoluzione che ha subito lo studio di tale figura, non esclusivamente in campo economico.

L’obietto finale di questo paragrafo è quello fornire la definizione di imprenditore collettivo tramite l’esplicitazione delle caratteristiche psicologiche e sociologiche dell’individuo-imprenditore e tramite i fattori che possono influenzarne il comportamento.

Da un punto di vista metodologico, si procederà con la descrizione dell’evoluzione che ha subito l’analisi dell’imprenditore nel tempo, sia dal punto di vista economico, sia da quello di analisi comportamentale. Ai fini della nostra ricerca si
ritiene di concentrarsi maggiormente sui contributi moderni, ovvero quelli forniti dagli inizi del XX secolo.

È comunque necessario precisare che, anche se lo studio dell'imprenditore come agente economico ha ricevuto maggiore attenzione in tempi relativamente recenti ed ha conosciuto la sua massima esaltazione con Schumpeter, ciò non esclude che sia possibile pensare che l’origine della funzione de svolta dall’imprenditore nel sistema economico non sia da ricercare in età contemporanea, ma sin dall’antichità e nello scambio e il commercio tra gli individui.

Gli storici dell’economia fanno risalire il primo contributo relativo a tale ambito e connesso a temi economici a Cantillon. In “An Essay on Economic Theory” (2010 [1775]) lo studioso definisce i principi dell’economia di mercato e pone le basi delle future teorie sull’imprenditorialità (Landström, 2012). Analizzando la stratificazione sociale dell’epoca egli individua quattro classi predominanti: i politici, i proprietari terrieri, i lavoratori salariati e gli imprenditori (Cantillon, 2010 [1775]). La descrizione di queste “classi” avviene sulla distinzione della remunerazione del loro lavoro e la figura dell’imprenditore viene fatta ricadere nella macro classe riconducibile al soggetto non salariato. Inoltre, l’imprenditore viene definito sulla base del rischio connesso all’effettiva retribuzione del suo lavoro, ovvero è colui che supporta dei costi certi di produzione caricandosi, di conseguenza, del rischio di ritorni economici incerti (Tarascio, 1985). Questa prima definizione introduce la figura dell’imprenditore nell’analisi economica identificandola con un soggetto che, mediante la sua attività, si assume dei rischi al fine di trarne un profitto.

In una ricerca bibliometrica svolta da Landström (2012), relativa agli studi susseguitesi nel tempo nel campo dell’imprenditorialità e al relativo numero di citazioni in articoli accademici, vengono elencati i passaggi storici dello sviluppo di queste teorie e vengono analizzati i concetti chiave nonché i possibili sviluppi futuri.

Partendo dal contributo fondamentale di Cantillon, la ricerca evidenzia che negli anni a seguire la pubblicazione delle sue teorie, la figura dell’imprenditore e la sua
inclusione nell'analisi economica è andata a poco a poco dissolvendosi. Questa particolare concezione ha acquisito nuovamente vigore solo agli inizi del XX secolo, grazie alle teorie elaborate da Schumpeter. A partire da questo momento, ma soprattutto dagli anni 60 del XX secolo, il campo della ricerca sull'imprenditorialità ha assunto dimensioni più rilevanti e ciò soprattutto grazie ai contributi di innumerevoli studiosi. Successivamente a questo fermento in ambito economico, vi è stata una definitiva perdita di interesse da parte di quelli riconducibili alla sfera delle teorie economiche ed una contestuale traslazione della stessa nell'ambito della gestione delle organizzazioni e del management.

Parallelamente, la figura dell'individuo promotore di attività economiche ha cominciato ad essere oggetto di studio in altre materie. Molti studiosi hanno dimostrato notevole interesse nella ricerca nel campo dell'imprenditorialità ed hanno provato a definire l'imprenditore attraverso altre discipline, come ad esempio la psicologia e la sociologia. Sotto questi aspetti, hanno ricevuto molta attenzione l'aspetto individuale, le caratteristiche personali e il rapporto con l'ambiente esterno.

In tempi più recenti, altri contributi hanno posto l'accento anche sui rapporti intercorrenti tra gli imprenditori, spostando il focus dall'individuo alla collettività degli stessi. L'incontro delle scienze ha quindi permesso di definire il concetto di imprenditore collettivo attraverso l’analisi dell’imprenditore nel contesto economico, delle sue caratteristiche personali e delle interazioni con altri soggetti.

1.3.1 - L'imprenditore individuale: evoluzione storica del concetto

Molti studiosi hanno affrontato il tema dell'imprenditore e dell'imprenditorialità in diversi ambiti. Innumerevoli sono gli studi che hanno approfondito questo campo di ricerca nel contesto economico, nel contesto sociale, nonché nelle caratteristiche psicologiche dei soggetti coinvolti.

La sommatoria di questi contributi ha definito, e sta tuttora definendo, il ruolo
dell'imprenditore nel tessuto economico e sociale, le determinanti e i suoi possibili sviluppi.

:: Approfondimento ::

Un importante apporto nella ricerca è stato fornito da Hebert e Link (1989), i quali hanno raccolto la molteplicità di definizioni di differenti studiosi sul tema nel tempo, fornendo una tassonomia delle “specie” di imprenditore. I due studiosi, identificano 12 differenti tipologie di imprenditore riconducibili a diverse sfere di analisi (economica, sociale, psicologica,...), non necessariamente in contrasto tra loro, bensì complementari:

1) l'imprenditore è la persona che si assume il rischio dell'incertezza;
2) l'imprenditore è la persona che fornisce il capitale finanziario;
3) l'imprenditore è un innovatore;
4) l'imprenditore è colui che prende le decisioni;
5) l'imprenditore è un leader (industriale);
6) l'imprenditore è un manager;
7) l'imprenditore è un pianificatore e coordinatore di risorse economiche;
8) l'imprenditore è il proprietario di un'impresa;
9) l'imprenditore è un utilizzatore di fattori di produzione;
10) l'imprenditore è un contractor;
11) l'imprenditore è un arbitraggista (arbitrageur);
12) l'imprenditore è un utilizzatore di risorse in differenti contesti e con alternativi usi.

Fonte: Hebert e Link (1989) - In search of the meaning of entrepreneurship. Small Business Economics

La classificazione dei due autori proposta nel riquadro aveva lo scopo di raccogliere, evidenziare e ordinare il grande numero di contributi forniti dagli studiosi. Il risultato di questo primo tentativo ha permesso di comprendere la profonda ambiguità della figura dell'imprenditore e la difficile esplicitazione di una definizione che possa risultare comune e condivisa.

Per meglio orientarsi tra i molti contributi, si è scelto di evidenziare i tratti salienti dell'evoluzione di tale campo di ricerca mediante un percorso di tipo
storico.
Le ricerche svolte da Landström (2012) sul tema dell'imprenditore si sono svolte sulla base dell'analisi del numero di citazioni di articoli accademici trattanti il tema dell'imprenditoria, dell'autore del titolo e, quindi, del loro oggetto e del loro ambito di applicazione. I risultati di questa analisi hanno permesso di determinare che nel tempo si sono susseguiti quelli che l'autore ha definito degli “sciami” di ricerca. In determinati periodi storici i contributi forniti dai differenti autori hanno seguito dei filoni di indagine comuni, susseguendosi nel tempo in relazione sia al pensiero economico prevalente, sia al contesto socio-culturale.

I primi due sciami fanno riferimento all'iniziale contributo di Cantillon (2010 [1775]) e al successivo di Schumpeter e, quindi, alle prime teorizzazioni del ruolo dell'imprenditore, al suo inserimento nel contesto economico e al ruolo ricoperto nello sviluppo economico come soggetto proattivo. L'ambito di ricerca è in questo caso definitorio della figura dell'imprenditore nel pensiero economico, ovvero riconducibile al riconoscimento dello stesso come fattore economico.

Molto interessanti dal punto dell'analisi che si intende condurre sono i successivi due sciami. Il primo dei due, analizzando i contributi forniti a partire dagli anni '60 del XIX secolo e fino a metà degli anni '70 dello stesso secolo, mette in evidenza come gli studiosi si siano concentrati, dando per assodato il ruolo economico svolto, sulle caratteristiche personali, caratteriali e comportamentali dell'individuo imprenditore. Questa categorizzazione prende in considerazione l'individuo come soggetto che attua determinate azioni sulla base di scelte personali, ma anche, in un senso più ampio, le tipologie di azioni in relazione alle scelte di stampo organizzativo e di gestione dell'impresa.

Il secondo, invece, mette in evidenza il ruolo dell'imprenditore e dell'imprenditorialità in relazione al contesto socio-culturale. Questa visione, successiva nel tempo alla precedente, trova le sue radici nella crisi occupazionale e nei cambiamenti della struttura sociale e culturale della fine del XIX secolo.

*Capacità personali, caratteristiche e comportamento dell'imprenditore*

In relazione al primo gruppo di studi individuato, il campo di ricerca si è
focalizzato sull’analisi della figura dell’imprenditore individuo e quindi sulle sue capacità personali, sulle qualità necessarie a lui necessarie e sui suoi comportamenti tipici.

McClelland (1961), ad esempio, sulla base dei risultati di uno studio da lui condotto, identifica delle caratteristiche che portano a descrive l’imprenditore come un soggetto contraddistinto 1) dal bisogno di sentirsi realizzato, 2) da un’elevata fiducia in sé stesso, 3) dalla capacità di problem solving e 4) dalla sua preferenza preferisce per situazioni caratterizzate da un rischio moderato, con risultati immediatamente visibili e in cui via possibilità di feedbacks.

Brockhaus (1982), invece, raccogliendo e riassumendo la molteplicità di ricerche in questo campo, identifica tre tratti salienti della personalità dell’imprenditore:

- Need for achievement
- Locus of control
- Risk taking propensity

Dello stesso avviso sono Delmar e Davidsson (2000), i quali aggiungono ai tre appena indicati anche:

- Desire for autonomy
- Over-optimism

Da un punto di vista più strettamente psicologico, Ketz de Vries (1977), vede il comportamento imprenditoriale come una sommatoria di qualità personali non necessariamente positive e che prende forma sin dall’infanzia.

L’analisi dell’imprenditore mediante la psicologia e la sociologia, ha portato alla definizione di un campo di ricerca denominato trait approach, ovvero la descrizione particolareggiata delle caratteristiche psicologiche personali dell’individuo anche mediante l’analisi degli effetti derivanti dal contesto sociale in cui il soggetto è cresciuto. Questo filone di ricerca è stato però ampiamente criticato, sia dal punto di vista concettuale che metodologico e ciò a causa dell’eccessivo numero di comportamenti identificati, ed identificabili, collegabili al
comportamento dell'imprenditore (Landström et al., 2012; Gartner, 1985). Nonostante ciò, questa tipologia di approccio ha però avuto il merito di offrire una chiara distinzione tra l'imprenditore, l'individuo e la popolazione in generale (Gartner, 1985). Lo stesso filone di studi si è concentrato sulla possibile risposta alla domanda su chi sia realmente un imprenditore. Trattando l'argomento da un punto di vista comportamentale, è stata evidenziata, ad esempio, la profonda differenza tra l'imprenditore e il semplice proprietario/manager di una piccola azienda (ibidem). Sotto questo punto di vista Carland et al. (1984) definisce il proprietario di un piccola impresa come:

"A small business owner is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals. The business must be the primary source of income and will consume the majority of one's time and resources. The owner perceives the business as an extension of his or her personality, intricately bound with family needs and desires." (p. 355)

mentre l'imprenditore come:

"An entrepreneur is an individual who establishes and manages a business for the principal purposes of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business." (p. 356)

Il pregio di questi studi risiede nella loro capacità di aver definito chi sia effettivamente l'imprenditore, ma anche di aver dimostrato come l'imprenditore stesso differisca da gruppi di persone, siano essi semplici individui, proprietari di attività o manager di aziende. Dello stesso avviso sono altri studiosi nel campo della psicologia (Brockhaus, 1982; Delmar, 2000) i quali hanno svolto la loro analisi concentrandosi sul background dell'imprenditore (genitori imprenditori),
sulle sue precedenti esperienze (precedenti esperienze lavorative e soddisfazione sul luogo di lavoro) e sulle sue attitudini (età, educazione), al fine di dimostrare che la personalità dell’individuo può essere definita solo sulla base di una molteplicità di variabili.

1.3.2 - L’influenza del contesto sociale e ambientale

Il campo di ricerca, con il passare degli anni e con l’evoluzione del contesto socio-economico, si sposta dalle caratteristiche personali dell’individuo all’ambiente circostante. Secondo Grebel (2007), infatti, l’imprenditore è un soggetto complesso che non può essere osservato attraverso le sole caratteristiche personali, ma deve essere messo in relazione anche ad altre variabili. Oltre alle caratteristiche 1) psicologiche, sociologiche e culturali e alle 2) fonti di conoscenza, l’autore inserisce, 3) il contesto sociale. Proprio in relazione a quest’ultimo punto, è possibile introdurre il secondo gruppo di studi di interesse, ovvero quelli afferenti il contesto socio-economico in cui l’imprenditore è immerso. Questo flusso di nuove ricerche deve il suo boom al contesto economico dell’epoca. A partire dagli anni ’80 del XIX secolo e fino agli inizi degli ’90, infatti, viene messa in discussione l’efficacia economica e sociale delle grandi imprese e dei grandi complessi industriali. I sistemi complessi fino ad allora risultati efficaci sono in difficoltà a causa della loro rigidità e lentezza all’adattamento alle nuove e sempre più mutevoli condizioni del mercato. In relazione a ciò, e con la complicità della crisi occupazionale negli Stati Uniti e in Europa, il campo di ricerca si sposta sul ruolo del piccolo imprenditore e, più specificatamente, sull’imprenditorialità ad esso collegata come motore della ripresa economica. Assumono di conseguenza rilevanza il contesto sociale e le conoscenze in capo all’imprenditore o ad un gruppo di imprenditori. In questa fase, emergono degli studi circa le diverse forme che l’imprenditorialità può assumere. Di particolare rilievo sono le ricerche svolte da Beccatini (2003) relativamente al
contesto italiano e al ruolo dei distretti. Partendo dal concetto di distretti industriali egli ha sviluppato e ampliato tale concetto spostando il focus dalle grandi imprese ai cluster di piccole imprese collegate in termini produttivi in un territorio geograficamente delimitato, in una prospettiva in cui assume sempre più rilievo l’apporto della comunità di riferimento e rafforzando, di conseguenza, la dimensione di relazioni non strettamente economiche, ma soprattutto socio-territoriali tra i due. In altri termini, è stata osservata l’importanza delle piccole imprese per lo sviluppo regionale, il contributo delle innovazioni come fattori di progresso sociale e l’importanza della rete (*network*) nello sviluppo delle piccole imprese (Landström, 2012).

Contemporaneamente, negli Stati Uniti, Birch (1979) si concentra, invece, sui soggetti che riescono a creare occupazione in un momento di crisi economica. Dall’analisi dei dati, è apparso chiaro che le imprese che avevano generato più posti di lavoro, nell’arco temporale preso in analisi, erano state quelle più giovani sia in termini di attività sul mercato (<5 anni di attività), sia di età media dei componenti. Inoltre, è emerso che il 60% dei posti di lavoro negli Stati Uniti era stato creato da aziende con meno di 20 dipendenti, che il 50% dei posti di lavoro era stato creato da piccoli imprenditori indipendenti, mentre grandi aziende (più di 500 dipendenti) avevano creato solo il 15% di nuovi posti di lavoro. Dai risultati dei suoi studi, l’autore deduce che il piccolo imprenditore, in un contesto economico di crisi occupazionale, può svolgere un ruolo attivo nella sua risoluzione attraverso la propria attività.

Più specificatamente, si può dedurre che l’imprenditore, oltre a ricoprire un ruolo all’interno del sistema economico, deve possedere determinate caratteristiche psicologiche, caratteriali, organizzative e comportamentali, farsi carico di un ruolo nel tessuto sociale ed, inoltre, che tutte queste caratteristiche, influenzano e vengono influenzate dall’evoluzione dell’ambiente circostante.

In quest’ottica, si può fare riferimento al *framework* elaborato da Gartner (1985) in relazione al processo di creazione di una nuova impresa. Mettendo in relazione le abilità imprenditoriali con la creazione di nuove imprese, l’autore
definisce uno schema nel quale vengono inserite le abilità personali dell’individuo, i processi, l’ambiente e l’aspetto organizzativo. Tale schema di analisi può essere utilizzato come strumento attraverso il quale esplorare ed indagare la creazione di una nuova impresa.

Figura 1.1 – Schema di Gartner delle variabili nella creazione di una nuova impresa


Le abilità dell’individuo assumono un ruolo rilevante, così come l’ambiente circostante: l’imprenditore, secondo l’autore, non opera in un contesto ambientale determinato e stabile.
In relazione a quest’ultimo aspetto evidenziato, è possibile identificare due differenti punti di vista. La prima prospettiva, denominata “determinismo ambientale”, vede l’ambiente come un set di condizioni esterne all’impresa alla quale essa stessa deve adattarsi (Aldrich in Gartern, 1985), mentre la seconda, vede l’ambiente come una realtà in cui le imprese sono immerse, ma che viene creata ad hoc dalla stessa attraverso la selezione di determinati fattori. Nel primo caso, quindi, l’ambiente è un fattore predeterminato, mentre nel secondo viene costruito dall’impresa stessa. Nello schema, questo viene considerato come un fattore a cui l’impresa deve adattarsi e che concorre nel modificare la creazione e l’evoluzione dell’impresa.

Il framework risulta altrettanto utile in quanto riassume quanto detto finora circa le qualità individuali dell’imprenditore, l’ambiente circostante, l’aspetto organizzativo e i processi alla base del comportamento imprenditoriale.

Nell’ultima decade (Landström, 2012), infine, molti studiosi hanno ulteriormente ampliato il concetto di imprenditorialità, allargandone principalmente il campo di azione. Dalla creazione di valore economico, si è passati ad un senso più ampio di valore che include anche quello denominato sociale (ad esempio social entrepreneurship e imprenditorialità nel settore pubblico). L’imprenditore sociale non ambisce al ritorno economico delle sue azioni, bensì “ricava” valore da “[...] an underserved, neglected, or highly disadvantaged population that lacks the financial means or political clout to achieve the transformative benefit on its own” (Martin, 2007)

Ciò non significa che l’imprenditoria sociale non possa generare dei profitti in termini economici, ma ciò che differenzia questa categoria è il primato del beneficio sociale derivabile.

Nei due paragrafi appena affrontati si è evidenziato come la ricerca sull’imprenditore e l’imprenditoria, sia un campo in continua evoluzione e che affonda le sue radici in molteplici discipline, come l’economia, la sociologia e la psicologia. Tale molteplicità di contributi ha portato all’impossibilità di definire l’imprenditore sotto un unico e condiviso aspetto generando di conseguenza una
moltitudine di definizioni afferenti alle diverse discipline di analisi. Ciononostante, Shane e Venkataraman (2000), hanno offerto quella che da molti (Landstrøm, 2012) viene considerata come la più globale, quella che riesce a racchiudere con maggior chiarezza molte delle tematiche evidenziate:

“The field of entrepreneurship [is] the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited” (Shane e Venkataraman 2000, p. 218).

Gli autori, partendo dal concetto di imprenditorialità, argomentano che la stessa coinvolge risorse, processi di scoperta, creazione, valutazione e valorizzazione di opportunità, ma anche individui che scoprono, valutano e valorizzano tali opportunità.

1.3.3 –L'imprenditore collettivo: caratteristiche e ruolo nel sistema economico moderno

Fino ad ora si è concentrata l'attenzione due precisi aspetti dell’analisi nel campo dell'imprenditorialità: l’iniziale teorizzazione in ambito economico e, successivamente, l’evoluzione negli studi e nelle ricerche in tale ambito. L’esposizione di altri contributi circa il tema dell’imprenditore e dell'imprenditorialità ha permesso di ampliare il campo di riferimento.

Ricapitolando, l'imprenditore e le attività ad esso collegate sono state poste al centro di un disegno che comprende l’ambito più strettamente economico, le caratteristiche personali - siano queste caratteriali, di comportamento o di stampo organizzativo e di processi - e il contesto ambientale. Con particolare riferimento a questo ultimo aspetto, si è posto l’accento sul fatto che l’ambiente circostante e le relazioni tra lo stesso, l’impresa e l’imprenditore, debbano essere ampiamente considerate; in particolar modo, si è messo in evidenza che il contesto culturale e sociale di riferimento influenzano sia il comportamento e le caratteristiche personali dell’individuo imprenditore, ma,
soprattutto, la genesi e l’evoluzione dell’impresa.
Molte ricerche hanno di fatto dimostrato l’influenza reciproca tra questi soggetti, ma anche la necessità che l’imprenditore si confronti, instauri dei rapporti con altri imprenditori e li mantenga.
È in questa logica che, negli ultimi anni, vi è stato un sempre più crescente interesse nelle dinamiche di gruppo, nella costituzione di team di soggetti con una funzione imprenditoriale e nelle azioni che possono scaturire dall’interazione di soggetti in una logica di definizione dell’imprenditore collettivo (Aldrich, 1999; Schoonhoven e Romanelli, 2001; Burres e Cook, 2009).
La convinzione alla base di questo genere di ricerche è che l’imprenditorialità emerga come risultato di una funzione di azioni collettive (Schoonhoven e Romanelli, 2001) a cui concorrono una molteplicità di attori. Secondo Burres e Cook (2009), l’esplorazione di questo ambiente deve avvenire attraverso lo studio:

- dei legami di rete (Network Ties)
- della dipendenza del percorso (Path dependence)
- del contesto sociale
- delle origini dei soggetti coinvolti
- delle dinamiche della comunità di riferimento
- dalla valutazione delle opportunità di attività imprenditoriali congiunte

L’idea di imprenditore collettivo non è però nuova. Lo stesso Schumpeter (1949), in *Capitalism, Socialism and Democracy*, enfatizza il ruolo dell’imprenditore, non più incarnato nell’eroico lavoro creativo di un singolo, bensì in una imprenditorialità cooperativa e collettiva. Diversamente dagli sviluppi appena sopra accennati Schumpeter aveva concepito questa imprenditorialità di tipo collettivo all’interno di grandi imprese. Infatti, secondo le stesse parole dell’autore:

“[...]the entrepreneurial function may be and often is filled cooperatively. With the development of the largest-scale corporations"
this has evidently become of major importance: aptitudes that no single individual combines can thus be built into a corporate personality; on the other hand, the constituent physical personalities must inevitably to some extent, and very often to a serious extent, interfere with each other. In many cases, therefore, it is difficult or even impossible to name an individual that acts as ‘the entrepreneur’ in a concern.” (Schumpeter, 1949, pp. 71-72).

In altre parole, secondo Schumpeter, il ruolo dell'imprenditore deve essere analizzato, non più necessariamente in termini di personificazione fisica effettiva, bensì in termini di funzioni collettive svolte all'interno dell'azienda nei reparti di ricerca e sviluppo (Hagedoorn, 1996). Quanto descritto, fa riferimento al sistema ed al modello di economia successivo al secondo conflitto mondiale, dove cominciavano ad assumere, soprattutto negli Stati Uniti, sempre più rilevanza, in termini occupazionali e economici, le imprese di grande dimensione. Infatti, Hagerdoorn(1996), sulla base di quanto esposto da Schumpeter, vede l'imprenditorialità in queste aziende come un fattore endogeno, che combina capacità innovative attraverso il trasferimento tacito di conoscenza all'interno dei laboratori di ricerca e sviluppo, mediante “well developed internal search routines, firm-specific skills and organizational learning” (Hagedoorn, 1996 p. 893).

Il significato dell’espressione “imprenditore collettivo” è stato riadattato al contesto economico del periodo di valutazione e, a partire dall’inizio degli anni ’90 (Burres e Cook, 2001), ha cominciato ad essere un rilevante oggetto di studio. Sono state definite quattro sfere di ricerca in relazione al termine “imprenditore collettivo” e quindi i punti di forza ad esso collegato. L’imprenditore collettivo, porta a:

1. utilità positive all'interno dell'impresa (Intra-Organizational Gains)
2. efficienza tra imprese differenti (Inter-Organizational Efficiency)
3. crescita economica e sviluppo (Economic Growth and Development)

4. cambiamenti socio-politici (Socio-political Change)

**Intra-Organizational Gains**

In relazione a questo primo punto, gli autori mettono in evidenza che l'imprenditorialità collettiva è un potente strumento per accrescere l'efficienza interna dell'impresa e la sua profitabilità: riducendo i costi di agenzia e i costi di decisione l'impresa potrebbe essere in grado di utilizzare le proprie risorse in modo più efficiente ed inoltre, da un punto di vista manageriale, le imprese potrebbero avere accesso a maggiori profitti facendo leva sulla motivazione dei propri dipendenti, abbassando i costi di coordinamento tra i diversi livelli organizzativi ed, infine, incoraggiando l'innovazione. Secondo quanto appena asserito, la concezione di Schumpeter dell'imprenditore collettivo, ovvero la collettività all'interno dell'impresa viene esaltata.

In tempi recenti, l'applicazione di questi concetti ha portato alla definizione ed alla applicazione del *knowledge management*, ovvero di quell'insieme di strategie e metodi messi in atto da un'azienda al fine di identificare, sviluppare e conservare la conoscenza all'interno dell'organizzazione attraverso l'incoraggiamento di percorsi di lavoro in gruppi, collegati tra loro, e al trasferimento delle conoscenze acquisite tra gli stessi (Burres e Cook, 2001), in un'ottica di continua conversione da conoscenza tacita a conoscenza esplicita (Nonaka e Takeuchi, 1995).

**Inter-Organizational Efficiency**

In relazione all'efficienza tra organizzazioni, questa si può definire, a caratteri generali, come l'efficienza scaturente dalla collaborazione e il coordinamento tra imprese, o imprenditori, differenti. La possibilità di instaurare e mantenere dei rapporti con altri soggetti non facenti parte dell'impresa può, infatti, incrementare le performance economiche attraverso la produzione di esternalità positive.
Prima di approfondire i modelli attraverso cui è possibile analizzare queste tipologie di relazione è interessante sottolineare che, in una visione alternativa visione di imprenditore collettivo, Jonsson (1995), non identifica la collaborazione come produttrice di esternalità positive solo nel caso in cui siano coinvolti solo imprese o singoli imprenditori, bensì anche quando questi soggetti interagiscono con autorità pubbliche locali, comuni, stato centrale, organizzazioni internazionali. Wolfe (1997), invece, si concentra solo sul rapporto tra imprese differenti ed usa il termine imprenditorialità collettiva per descrivere i modelli di interazione tra queste.

Uno dei modelli di analisi utilizzato per studiare queste tipologie di interazioni, è quello denominato della rete sociale. Aldrich e Zimmer (1986), credono impossibile che l'imprenditore possa prendere delle decisioni in modo totalmente indipendente, ma che queste siano influenzate da “altri” soggetti operanti nell’ambiente di riferimento: la famiglia, gli amici, i colleghi, gli impiegati e così via. Di conseguenza, sulla base delle teorie sulla personalità dell’imprenditore, si può definire l’imprenditorialità come “embedded” in reti di continue relazioni sociali. La rete (network), viene definita come la totalità delle persone connesse mediante una certo tipo di relazione ed è costruita sulla base delle relazioni intercorrenti tra tutte le persone facenti la stessa, indipendentemente dalle azioni svolte dai partecipanti e dai loro ruoli. Il metro di valutazione della rete avviene attraverso 3 dimensioni: 1) la densità (estensione dei percorsi tra i vari nodi componenti il network), 2) la raggiungibilità (presenza o meno del percorso tra due nodi) e la 3) centralità (del nodo rispetto agli altri componenti della rete e quindi la distanza tra i nodi). Secondo Nijkamp (2003), in relazione all’importanza della rete, sia in termini di persone singole che di aziende, assume rilevanza come variabile di valutazione anche la openness, ovvero il numero di collegamenti di ogni nodo con altri nodi. Un network caratterizzato dall’openness potrebbe avere dei risvolti positivi in termini di informazioni non ridondanti e di scambio di informazioni o per favorire la diversità di informazioni derivanti dal contributo di differenti reti (Hargadon e Sutton, 1997).
Risulta così evidente che per l'imprenditore non è rilevante "What [he/she] know[s], but who [he/she] know[s]" (Aldrich e Zimmer, 1986, p. 6), trovandosi egli in un contesto contraddistinto da più interlocutori.


Economic Growth and Development

Questa sfera di ricerca si è concentrata sul ruolo dell'imprenditore collettivo come promotore dei sviluppo e crescita economica. Lo stesso Schumpeter, come visto, attribuiva a questo soggetto la promozione di entrambi i concetti attraverso l'esplicitazione delle innovazioni. L'autore si è concentrato sulle aziende di grandi dimensioni quali soggetti proattivi, ma tale idea è applicabile anche a modelli economici – industriali successivi. Questo non vuol dire che il concetto di imprenditorialità collettiva non sia più applicabile all'interno dell'impresa, ma piuttosto che abbia subito un'evoluzione nonché un ampliamento dovuto all'emancipazione delle economie di rete appena esposte. Il ruolo comunque è rimasto inalterato, in quanto la nozione di interazione tra soggetti e l'attivazione di processi collettivi, possono accrescere ed intensificare il numero di innovazioni, la loro commercializzazione e, in ultima battuta, lo sviluppo del azienda (Burres e Cook, 2001). A supporto di tale affermazione si può citare Van de Ven (2004), il quale precisa che le innovazioni tecnologiche e lo sviluppo economico sono sicuramente risultati di carattere collettivo; egli riconosce il ruolo e l'importanza

---

6 A tal proposito si veda il primo punto evidenziato: “Intra-Organizational Gains” a pagina 35
dell’individuo nel processo imprenditoriale, ma chiarisce che nello sviluppo di un
nuovo prodotto: “individual firms of entrepreneurs seldom have the resources, 
power, or legitimacy to produce change alone.” (Van de Ven, 2005, p. 365). Lo 
stesso autore suggerisce anche che le innovazioni che possono essere definite di 
successo, non coinvolgono unicamente miglioramenti tecnici, ma anche l’abilità di 
coordinare differenti attori nella commercializzazione dell’innovazione. Questa 
concezione di imprenditore collettivo è quindi fondata sul coordinamento tra 
“collaborating competitors” e reti di produzione al fine di raggiungere lo sviluppo 
economico.

In tempi recenti, infatti, molti studiosi si concentrati sul ruolo delle reti di 
persone in relazione alle innovazioni (Nijkamp, 2003; Castells, 2004), facendo 
emergere il ruolo fondamentale svolto dalla gestione delle informazioni (Castells, 
2004) connessa con il numero sempre più rilevante di connessioni tra diversi 
campi di conoscenze e le loro applicazioni.

L’imprenditore collettivo in questa sfera definitoria, infine, ha ricevuto attenzione 
in diversi campi, in relazione al ruolo dell’innovazione scaturente dall’interazione 
di diversi soggetti, pubblici o privati. Studi si sono infatti soffermati sul ruolo delle 
università (Etzkowitz, 2003) come promotrici di innovazione e sui sistemi 
regionali di innovazione (Auerswald & Branscomb, 2008) che coinvolgono 
imprese, imprenditori, incubatori d’impresa e fondi d’investimento come 
catalizzatori di di attività imprenditoriali collettive, mediante la fornitura di servizi 
e capitali per l’implementazione delle innovazioni.

Socio-political Change

In questa ultima categoria di ricerca, il termine imprenditore collettivo viene 
utilizzato dagli autori per riferirsi a tutte quelle attività che influenza con le 
politiche pubbliche, i programmi di sviluppo locale e regionale e norme culturali. In 
questa sfera prendono posto tutte quelle attività imprenditoriali che possono 
definirsi tali, ma che non hanno come obiettivo primario quello economico. Le
ricerche in tale campo si sono concentrate, infatti, “entrepreneurial activity that integrates economic, social, cultural, and political goals” (Burres & Cook, 2009, p. 21) ed è ciò che è stato definito come imprenditorialità sociale. Esempi di questa attività economica sociale, ma anche collettiva, includono attività economiche afferenti alle organizzazioni di volontariato, Organizzazioni non Governative, cooperative, fondazioni e movimenti sociali (Spaey, 2004). Inoltre, in termini evoluzionisti, Chouinard e Forgues (2002) suggeriscono che l'imprenditorialità possa subire, nel tempo e nella forma, una trasformazione da: “private entrepreneurship that first and foremost satisfies the needs of the owners, to collective entrepreneurship geared towards serving the association of workers and the community’s interests” (p. 79).

Questa tipologia di imprenditorialità collettiva può essere ricondotta, infine, a due principali campi di azione. Il primo fa riferimento a tutte quelle attività che possono essere messe in atto per tentare di modificare le leggi locali (Public Policy Change), mentre il secondo per raggiungere quella soddisfazione sociale derivante globale derivante dall'ottenimento di un bene comune attraverso azioni di modifica dello stato sociale.

1.4 - Il contesto ambientale e le interazioni sociali quali fonti di innovazione

I primi tre paragrafi di questo capitolo hanno cercato di mettere in evidenza i ruoli ricoperti da due dei possibili agenti del sistema economico: l'innovazione e l'imprenditore. Inoltre, si è volutamente evidenziata la funzione che il contesto sociale, le caratteristiche comportamentali dell'imprenditore e il loro intreccio hanno nella promozione dell'innovazione. Si è potuto dimostrare, infine, che l'imprenditore collettivo è portatore di benefici per il sistema economico e che questo, per sua stessa definizione, deve essere essere inserito in un ambiente (contesto socio-economico) capace di promuovere azioni e comportamenti in grado di soddisfare sia la sua personalità, sia l'imprenditorialità in senso lato, ma,
anche, il sistema socio-culturale in cui lo stesso è immerso.
Si è pertanto tratteggiato un quadro di lavoro caratterizzato da 3 fattori interagenti tra loro. Tale quadro però non sarebbe completo se, al suo interno, non fosse inserito anche quel fattore che permette alle innovazioni di prendere forma, per mano dell'imprenditore e con le “interferenze” del sistema sociale circostante, ovvero la tecnologia.
In questo paragrafo si cercherà di evidenziare tale rapporto, mediante l'esposizione di tre teorie che permetteranno di mettere in risalto il ruolo che il contesto sociale ha nella costruzione, trasformazione e modellatura della tecnologia.

1.4.1 - Il modello SCOT

tecnologica, mettendola in relazione al contesto sociale in cui questa prende forma (costruttivismo sociale della tecnologia).

Nel modello SCOT esistono una molteplicità di gruppi (relevant social groups), che competono per controllare la progettazione del nuovo artefatto.

Figura 1.3 – La relazione tra l’artefatto e i relevant social groups

Ogni gruppo sociale ha un’idea precisa, e allo stesso tempo diversa, sul modo in cui l’artefatto deve essere costruito in relazione al problema che deve risolvere.

La progettazione dell’artefatto è, di conseguenza, basata sulla soluzione che il gruppo sociale ha elaborato in risposta al determinato problema.
In seguito ad un processo chiamato di stabilizzazione, una tipologia di progettazione e quindi un artefatto prevarrà su tutti gli altri (Bijker, Hughes & Pinch, 1987), o, in alternativa, sarà il frutto del compromesso di due o più gruppi (Bijker, 1995).

In questi termini, sembra quindi che le innovazioni tecnologiche non derivino da una scatola in cui è impossibile scrutare, o da una persona che, spinta da un qualsivoglia interesse, introduce una nuova tecnologia nella società.

Piuttosto, l’innovazione tecnologica è un complesso processo di co-costruzione in cui tecnologia e società (gruppi sociali) negoziano il significato di nuovi artefatti e modificano la tecnologia stessa attraverso azioni di resistenza (Bijker, Hughes & Pinch, 1987).

L'esempio che gli autori portano per definire la loro teoria è quello dell'evoluzione della bicicletta. Questo mezzo di trasporto ha infatti subito nel tempo una serie di rivoluzioni, grandi o piccole che siano, fino ad arrivare ai giorni nostri come un artefatto ormai definito, non più modificabile se non in piccoli cambiamenti o migliorie. Ciò che i sociologi hanno individuato è che, nel susseguirsi delle sue evoluzioni, la bici ha cambiato forma in relazione all'intervento di determinati gruppi sociali: l'utilizzatore, la classe sociale di appartenenza, il genere sessuale o, anche, il non utilizzatore; e di differenti problemi insorti in relazione ai modelli sviluppati: necessità di poter andare in gonna, iniziale bassa velocità del mezzo, necessità di ruote di gomma vuote e non più piene per ovviare alle alte vibrazioni, o semplicemente comodità. L'esempio sembra essere lampante e la bici che oggi conosciamo è quindi sicuramente definibile come un'innovazione tecnologica, e non (per esempio sociale), derivante dall'influenza del contesto sociale e frutto di una mediazione tra differenti gruppi.
sociali interessati.

1.4.2 – Il modello SST

Il modello il SST è stato teorizzato da Williams & D. Edge (1996). Come nel precedente, questo modello si basa sulla forte contrapposizione tra il determinismo tecnologico (v. *black box technology*) e il costruttivismo sociale delle tecnologie. Gli studi in questo particolare campo della sociologia connessa alla tecnologia e all’innovazione, dimostrano che la tecnologia non si sviluppa sulla base di una lineare logica tecnica, ma è, invece, un prodotto sociale costruito sulla creazione stessa della tecnologia e sul suo uso. Ogni stadio nella generazione e nella implementazione di una nuova tecnologia, infatti, coinvolge un set di scelte tecniche differenti e, parallelamente, concorrono dei fattori sociali che influenzano il contenuto stesso della tecnologia e le sue implicazioni sociali (Williams & Edge, 1996).

Centrale nella definizione del modello SST è il concetto che nello sviluppo di una nuova tecnologia ci sono delle scelte che vengono prese, non necessariamente coscientemente, in relazione sia alla progettazione di artefatti sia alle traiettorie dei programmi di innovazione. Infatti, scrivono Williams e Edge (1996, p. 866): “*If technology does not emerge from the unfolding of a predetermined logic or a single determinant, then innovation is a ‘garden of forking paths’*”. Con tale affermazione gli autori intendono affermare che esistono differenti sentieri percorribili in relazione all’emergenza di una determinata tecnologia, e che ognuno di questi in realtà, può portare a risultati tecnologicamente differenti, ma che ciò che determina la scelta del percorso è l’influenza sociale sulla scelta stessa. L’influenza del fattore sociale si esplica attraverso una molteplicità di diversi attori operanti in un network e il cambiamento tecnologico è, di conseguenza, il risultato del processo sociale avvenuto in questa rete (Sørensen & Williams, 2002) Il modello SST di conseguenza mette in evidenza i modi in cui la socialità, le
Istituzioni e i fattori economici e culturali modellano:

- la direzione e il tasso di innovazione
- la forma della tecnologia, ovvero il contenuto tecnologico degli artefatti
- i risultati tecnologici scaturenti da differenti gruppi nella società.

Alcuni commentatori, tra cui lo stesso Bijker (1995), hanno inteso però il modello solo in relazione alla effettiva forma che la tecnologia può assumere a seguito dell’influenza del contesto sociale. Dello stesso avviso non sono Williams e Edge (1996), i quali invece precisano che il modello SST riesce ad andare oltre la progettazione di un artefatto, affrontando i risultati sociali successivi derivanti dall’implementazione e consumo della tecnologia.

Infatti, il modello SST, diversamente da quello precedentemente esposto, presta molta attenzione al contesto sociale e tecnologico come agenti di modellazione dell’innovazione e vede, soprattutto, la relazione tra questi due agenti, come una relazione di "mutual shaping". Non è pertanto, come nel precedente modello, il solo gruppo sociale in grado di modificare una determinata tecnologia, ma è anche la tecnologia che può portare a differenti implicazioni in campo sociale o in diversi gruppi sociali. In questo caso si ha quindi l’interazione tra queste due sfere in un’ottica di mutuale influenza e conseguente modellamento.

1.4.3 – La teoria Actor-Network.

L’ultima teoria che si vuole prendere in esame è quella denominata ANT. Questa viene sviluppata in Francia a partire dagli anni ’80 dello scorso secolo, grazie ai contributi di Callon (1986) e Latour (1987).

Il modello fu elaborato per cercare di rispondere all’esigenza di comprendere di processi di innovazione e la creazione di nuova conoscenza. Tale esigenza portò alla definizione di attori che interagiscono nella creazione e nel trasferimento di informazioni all’interno di una rete. Il punto di maggior interesse di questa teoria

La teoria afferma, in sintesi, che ogni idea scientifica e ogni manufatto tecnico risulta il prodotto di un’intricata rete di relazioni in cui interagiscono degli attanti (Agostinelli, 2008) e che il processo di innovazione tecnico è lo sviluppo simultaneo, in una realtà ibrida (Callon, 1986), di un artefatto e di un network di attori ad esso connessi tra loro (Miettinen, 1999).

Se prendiamo in esame congiuntamente le tre teorie esposte, si evince che vi è stato un passaggio netto da una concezione della tecnologia e dell’innovazione come fattori mistici non determinabili a priori, ad una concezione in cui il contesto sociale ed ambientale assumono un ruolo decisivo. Nel modello SCOT, si è visto che gruppi sociali possono concorrere alla costruzione della tecnologia, nel modello SST si è visto che tecnologia e fattori sociali si modificano vicendevolmente dando luogo ad un processo di mutual shaping, mentre, nel modello ANT si è visto che la tecnologia scaturisce da intricati rapporti di rete tra attori umani, ma anche da attori non umani, come ad esempio organizzazioni o oggetti (la tecnologia stessa intesa in senso lato), non presi in considerazione nei due modelli precedenti.

A conclusione di questo primo capitolo si ritiene di riassumere la molteplicità di concetti esposti.
Grazie alle teorie di Schumpeter, si è riusciti a determinare che tre sono i fattori fondamentali nell’analisi del sistema economico moderno: innovazione, imprenditore e processi (v. creative destruction). A partire da questi studi, però, si è cercato di mettere in evidenza che il contesto globale di riferimento sia cambiato nel corso degli anni e, in particolare, che da un modello basato su grandi imprese e sui reparti di ricerca e sviluppo, si sia passati ad un modello in cui ha assunto più
rilevanza il piccolo imprenditore innovativo. Da questo punto di partenza, quindi, è apparso chiaro che l’imprenditore, inteso come fattore di innovazione, dovesse avere delle particolari caratteristiche, siano queste comportamentali o qualità psicologiche, che determinassero le sua capacità imprenditoriali.

L’evoluzione del modello di sviluppo dell’innovazione nella teoria economica analizzato in concomitanza con le caratteristiche personali dell’individuo-imprenditore, ha permesso di determinare che sia il primo che il secondo aspetto sono influenzati dall’ambiente circostante. Ciò a portato a sancire definitamente che, sempre più spesso, l’imprenditore non opera alla stregua di un eroe solitario nel contesto ambientale e sociale, ma che lo stesso si confronti con quanto presente nel suo interno ed adotti sempre più delle logiche collaborative.

Parallelamente a tali concetti, infine, si è cercato di inquadrare nel perimetro dell’influenza del contesto sociale anche ciò che sta alla base di molte innovazioni, ovvero la tecnologia. Grazie al contributo dei modelli SCOT, SST e ANT, si è potuto inserire nella ricerca una diversa visione della costruzione della stessa. Se la tecnologia è stata inizialmente considerata come il risultato di un processo lineare, determinabile e non modificabile (c.d. Determinismo tecnologico, Black Box Theory), si è visto, invece, che alla costruzione di essa concorrono una molteplicità di attori, siano essi gruppi sociali, la tecnologia stessa, imprenditori singoli o collettivi, distretti industriali o piccole imprese.

Per concludere, risulta verificato che il contesto sociale e l’ambiente circostante influenzano la tecnologia, ma anche l’imprenditore, l’impresa e i processi di innovazione.

Ciò che però non risulta ancora chiarito, ma che è stato fino ad ora solo accennato, è cosa si ritiene stia alla base dei processi e delle possibili configurazioni che i risultati di questi possono assumere. Nulla, infatti, è ancora stato detto con riferimento alla creatività. Nel prossimo paragrafo, pertanto, si tenterà di descrivere questo particolare concetto, in relazione alla sua definizione, alla sua gestione in ambito aziendale e ai luoghi in cui questa possa svilupparsi.
CAPITOLO 2

LA CREATIVITÀ

In questo secondo capitolo ci si propone di definire un ulteriore fattore necessario e già introdotto in ultima battuta nel precedente: la creatività. In relazione a tale concetto verrà esposta la letteratura in materia a supporto dell'idea che la creatività sia strettamente connessa con l'innovazione. Il capitolo avrà quindi una doppia finalità: evidenziare l'apporto e risultati scaturenti dalla promozione della creatività nell'azienda e illustrare come la stessa segua dei percorsi di tipo collettivo al livello organizzativo.

Sulla base di queste considerazioni, sarà poi sviluppato il terzo capitolo. Si ritiene, infatti, che molti degli aspetti che verranno esposti in questa sezione, possano essere ricondotti anche ad un ambito non tipicamente aziendale o non necessariamente strutturato come tale e, quindi, in nuove entità geografiche ed identità spaziali. Quanto si cercherà di dimostrare si basa su quanto finora esposto in relazione al ruolo dell'imprenditore nel contesto economico quale promotore di innovazione, all'importanza del contesto sociale ed ambientale nella modifica o trasformazione dell'innovazione, all'imprenditorialità collettiva scaturente da questi processi e, infine, all'essenzialità della creatività individuale e collettiva.

2.1 – Il concetto di creatività e l'impossibilità di una definizione univoca

La creatività è un concetto che racchiude in sé un'infinità di possibili definizioni. Non esiste e non può esistere una che possa contenere tutte le sue possibili accezioni. Come non può esistere, allo stesso modo, una spiegazione del fenomeno a livello universale. La creatività è un mistero, per non dire un paradosso (Boden,
Ogni individuo può fornire la sua idea di creatività ed avere, per ciascuna di esse, un preciso significato. Risulta così indubbio che la creatività può essere soggetta a innumerevoli definizioni e concezioni. La difficoltà risiede, non tanto nel significato etimologico, piuttosto nelle possibili forme, descrizioni o configurazioni che questa può assumere all’interno di altrettanti differenti campi di studio o discipline di applicazione.

La creatività può essere una capacità, un’attitudine o un processo. Può essere una modalità o una tecnica. Può essere un modello o può assurgere al ruolo di fattore di sviluppo economico. Ciononostante, convinzione diffusa, è che questa sia un tratto specifico dell’essere umano e che quindi sia, generalmente, uno stile di pensiero, il cui frutto maturi in relazione alla generazione di idee fuori dal comune.

La genesi è la base stessa del concetto di creatività. Da un punto di vista etimologico, infatti, non vi sono dubbi: la creatività è creare, dare vita o formare qualcosa di nuovo.

L’inquadramento della creatività in relazione al solo atto di creazione sarebbe però indubbiamente riduttivo. A tal ragione, in questo elaborato, non si ha l’intenzione di fornire un’unica definizione basandosi sulla convinzione che questa debba essere data in ragione della disciplina di analisi. Si ritiene necessario, però, inquadrare questa nozione almeno sotto una luce condivisa.

L’enciclopedia Treccani, definisce la creatività come una virtù, e quindi una caratteristica personale dell’individuo, connessa con l’abilità di saper creare con

---


La creatività però rientra in ogni aspetto umano e disciplina di studio. Per tal motivo è possibile trovare delle definizioni anche in ambito economico e manageriale. Royce (Imprenditore, 1863 – 1933), ad esempio, vede questa caratteristica umana come una capacità: “Prendi il meglio che esiste e miglioralo. Se non esiste, crealo”.

Le citazioni evidenziate sono state tratte dal blog, "Nuovo e Utile", di Annamaria Testa, pubblicitaria italiana e docente universitaria presso l’Università Bocconi di Milano.
http://nuovoeutile.it
l’intelletto. Secondo questa visione, la creatività viene dipinta come una caratteristica personale posseduta solo da taluni individui. La stessa Treccani, nella sua definizione, infatti, precisa:

“[...] il termine è stato assunto a indicare un processo di dinamica intellettuale che ha come fattori caratterizzanti: particolare sensibilità ai problemi, capacità di produrre idee, originalità nell’ideare, capacità di sintesi e di analisi, capacità di definire e strutturare in modo nuovo le proprie esperienze e conoscenze” (Treccani, 2015)⁸.

Risulta molto chiaramente che, in ambito definitorio, la creatività è una inclinazione innata dell’individuo, ma anche un processo intellettuale.

Il campo primario all’interno del quale la creatività è stata studiata, è quello della psicologia. L’analisi del comportamento del soggetto creativo ha permesso di definire le determinanti della creatività e i risultati conseguibili con la sua applicazione. Da questo filone di studi, deriva un’idea di creatività riconducibile a qualunque ambito della natura umana e consistente in una abilità trasversale che può coinvolgere qualsiasi aspetto che richieda l’uso della mente. Il soggetto creativo è presente in tutti i campi delle azioni individuali e può operare indistintamente nelle arti, nelle scienze, nella tecnologia e nell’economia. La creatività è quindi una caratteristica intrinseca dell’essere umano che risiede al suo interno da sempre.

Lo studio approfondito come tentativo di codifica di questo concetto si è sviluppato solo a partire dagli inizi del Novecento (Santagata, 2007). Se l’analisi psicologica dei “creativi” ha permesso l’individuazione delle determinanti personali; parallelamente, lo studio in ambito sociologico ha permesso l’esplorazione del concetto nel campo delle azioni individuali e l’esplicitazione dei processi per la generazione del pensiero creativo derivanti, anche, dall’interazione tra differenti soggetti.

⁸ La definizione fornita è disponibile nella versione web dell’Enciclopedia all’indirizzo: http://www.treccani.it/enciclopedia/creativita/
In economia è stato indagato l’effetto della creatività nelle organizzazioni, nelle aziende e, più in generale, nel sistema economico di riferimento. Sempre in questo ambito, l’oggetto di analisi, è stato messo in relazione anche alla capacità innovativa di un sistema e ai processi di innovazione.

Ma è forse nel campo dell’arte che il concetto di creatività trova la sua massima esplicazione in quanto è impossibile conoscere a priori il risultato della sua creazione.

C’è chi è scettico nell’introdurre una definizione complessiva che esi1 dal contesto artistico e che quindi comprenda una molteplicità di altre discipline. Umberto Eco, in *Combinatoria della creatività* (2004), infatti scrive:

“[..]l’artista crea in quanto trova o mette a nudo qualcosa che esisteva almeno come possibilità insita nella natura.” (p. 3)

per poi successivamente domandarsi se:

“la nozione di creatività possa essere estesa anche all’ambito delle scienze e della tecnica, dove indubbiamente non si crea qualcosa che non c’era ancora, ma si scoprono delle possibilità già presenti in natura, salvo che non ci erano ancora evidenti, sia che si scopra la relatività generale o che s’inventi l’aeroplano.” (p.3).

Eco (2004) mette in evidenza i molteplici aspetti derivanti dal concetto di creatività e come molto spesso si cerchi di ricondurre alla creatività azioni e comportamenti che creativi non sono. La contrapposizione tra la concezione di creatività quale puro atto di creazione e di rielaborazione di idee è, infatti, uno dei motivi per cui risulta difficile fornire una definizione chiara, esaustiva e sintetica del concetto.

Se però si tenta di trascendere da questa distinzione si può però affermare, in conclusione, che in entrambi i casi un tratto accomuna queste due visioni: l’atto
umano di “dare vita” a qualcosa di nuovo.

2.2 – La creatività umana: livelli di analisi e tipologie

Avendo ricondotto la creatività all’atto umano di dare vita a qualcosa di nuovo, nel presente paragrafo si andranno ad esporre i contributi di alcuni studiosi che, seppure da differenti punti di vista, permetteranno di comprendere questa particolare caratteristica umana, i diversi livelli di analisi e le diverse tipologie della stessa.

Secondo Santagata (2007, 2011), le ricerche svolte sulla creatività umana possono essere ricondotte a due differenti livelli di analisi: il livello soggettivo e il livello oggettivo. Lo studioso identifica nel:

- livello soggettivo, l’analisi della “creatività come caratteristica individuale e umana” (p.38);
- livello oggettivo, l’analisi della “creatività incorporata in un oggetto [e quindi della] creatività incorporata in un processo logico, organizzativo o produttivo” (*ibidem*).

Il merito di questa suddivisione è duplice. In primo luogo, fornisce una classificazione degli studi in materia e, in secondo luogo, permette di identificare chiaramente due differenti tipologie di creatività.

Da questa ripartizione è possibile desumere i due modelli di analisi fondamentali: il primo, che si focalizza sulle capacità innate di un soggetto, ed il secondo, che si concentra, invece, sui processi facenti parte dell’attività creativa, altrimenti identificato con l’aspetto cognitivo dell’essere umano.
2.2.1 – Il livello soggettivo: la creatività quale caratteristica umana ed individuale

Il livello soggettivo di analisi si concentra sulla creatività quale espressione caratteristica individuale dell’essere umano. I risultati degli studi a questo livello sono la manifestazione delle ricerche svolte in ambito psicologico. La creatività sotto questo aspetto, corrisponde ad una capacità riconducibile all’abilità di saper creare ed inventare qualcosa fuori dagli schemi (Bertone, 1993).

Dall’analisi della letteratura in materia (Gundry et al., 1994; Santagata, 2004; Boden 2004), emergono due differenti visioni sulla natura della creatività al livello soggettivo. Una prima teoria, basata sull’identificazione di alcune condizioni umane tipiche dell’individuo creativo, cerca di dimostrare l’unicità del soggetto, mentre una seconda cerca di mettere in luce l’esistenza di un diverso grado di creatività in ogni soggetto.

Secondo la prima teoria di classificazione, la creatività è una capacità che non è comune a tutti, ma che risiede solo in una determinata persona: il genio creativo. Il genio è unico nel suo genere e possiede particolari caratteristiche psicologiche. Queste caratteristiche sono derivabili dall’interferenza tra la creatività stessa e alcune delle condizioni umane, quali (Santagata, 2004):

- pazzia;
- sensi di colpa;
- necessità di autonomia;
- propensione al rischio;
- sesso;
- età;
- intelligenza;
- capacità economica;
- non conformismo.

Il genio creativo è, per diretta conseguenza, una persona diversa da tutte le altre,
che si distingue e si esalta attraverso l'esplicitazione di sue intrinseche qualità.

L'idea di creatività proposta con questo primo modello si adatta, ad esempio, all'idea di creatività nell'arte. Le caratteristiche psicologiche dell'artista, unitamente alle sue emozioni, infatti, determinano l'impulso creativo che si materializza, poi, nell'opera d'arte.

L'idea che solo alcune persone siano dotate di questa qualità non è, però, universalmente condivisa. Boden (2004), per esempio, non concorda pienamente con questa visione esclusiva: la scienziata, definendo la creatività come l'abilità di produrre una nuova idea - o artefatto -, che risulti nuova, sorprendente e preziosa, precisa che questa può virtualmente entrare in ogni aspetto della vita umana e che non è una facoltà in possesso solo di alcuni individui. Questa seconda teoria cerca, in sintesi, di dimostrare che la creatività è un aspetto dell'intelligenza umana in generale, che non è presente solo in una piccola élite di persone, ma risiede in ogni essere umano in differenti misure. Non esistono, di conseguenza, delle caratteristiche personali che determinino con assoluta certezza l'individuo creativo, bensì ogni persona è in grado di giungere ad idee e a soluzioni di problemi caratterizzati da un certo grado di creatività.

In entrambe le situazioni evidenziate, sia che si tratti di genio creativo o di grado di creatività, esistono comunque delle caratteristiche personali comuni che caratterizzano l'individuo. Molti studi hanno approfondito tale aspetto giungendo alla determinazione delle peculiarità che contraddistinguono l'individuo creativo. Questo, però, non significa che nella persona creativa siano racchiuse tutte le caratteristiche personali o qualità identificate, ma, piuttosto, che “questi tratti possono agevolare l'individuazione di potenziali creativi delle persone” (Baccarani, 2004 p. 355).

Se da un lato lo studio delle caratteristiche psicologiche ha permesso la distinzione tra il creativo e il non creativo o, in altri termini, il grado di creatività di

---

9 Alcune delle caratteristiche determinate sono: energia, motivazione, ampiezza di interessi, intuito e curiosità (Csikszentmihalyi, 1998; Amabile, 1983, 2012; Barron & Harrington, 1965). Gundry et al, 1994; Baccarani, 2004), invece, identificano la persona creativa come: umile; curiosa; tollerante l'ambiguità; sicura di sé; tenace; coraggiosa; sensibile; attenta a ciò che gli altri dicono; dotata di senso dell’umorismo; capace di sognare.
un soggetto; dall’altro non ha chiarito quali possano essere i percorsi attraverso cui si materializza la creatività. Santagata (2007), infatti, pur riconoscendo l’essenzialità di questo modello, asserisce che questo approccio di studio fallisce nella spiegazione della crescita, riproduzione e trasmissione della creatività.

2.2.2 – Il livello oggettivo: la creatività come processo

Nel precedente paragrafo, è stato messo in evidenza il livello soggettivo di analisi della creatività proponendo alcuni contributi che hanno dato la possibilità di mettere in luce le caratteristiche individuali ed umane del soggetto creativo. È stata però evidenziata, in chiusura, la necessità di comprendere i processi creativi e quindi non più solo le particolarità insite dell’essere umano, ma anche la creatività intesa come processo mentale. Questa particolare visione ha permesso, oltre all’indagine degli aspetti psicologici, l’osservazione dei processi che conducono alla produzione di nuovi prodotti e processi in campo aziendale e le loro implicazioni.

Per comprendere appieno l’ultima dimensione evidenziata è necessario innanzitutto chiarire le dinamiche mentali sottostanti questo modello di studio. Secondo questo schema di analisi, la valutazione del concetto deve avvenire dal punto di vista cognitivo. Ciò che interessa è il risultato dell’attività creativa che deve essere indagata dal punto di vista dell’analisi del percorso attraverso il quale è stato possibile giungerci: la creatività è anche un processo, la strada attraverso cui la mente impara e, di conseguenza, produce. Sostiene, infatti, Goleman (1997, p. 18): “[creativity is] the process with the means of which the mind transforms informations into combinations of concept and produces new ideas”.

Dello stesso avviso è la teoria Generativity di Epstein (1999), che elabora un modello predittivo di comportamenti creativi in un individuo. La teoria suggerisce che la creatività possa essere imparata e che quindi altro non sia che un atteggiamento derivante dalla dinamica competizione di comportamenti già
acquisti e metabolizzati dalla persona. La rielaborazione dell’insieme di questi comportamenti (processi) porta all’emersione di un’idea creativa. Per Epstein, l’esperimento “the box and banana problem” è la dimostrazione che la creatività è un comportamento frutto di processi mentali già istituiti – muovere il cubo, salirci sopra - e nuovi – spostare il cubo in prossimità del cibo-, che danno luogo ad un’azione innovativa (Epstein, 1999).

Si può quindi dire che la creatività è un’azione che svolge il cervello umano, che si manifesta come un processo e che permette all’uomo di pensare e di risolvere i problemi di varia natura (Simon, 1986). Si ha quindi la teorizzazione della creatività nella capacità umana di individuare un problema, di generare soluzioni e di metterle in pratica (Vicari e Troilo, 2003).

Uno dei primi modelli di descrizione del processo creativo fu ad opera di Wallas (1926), il quale identificò i quattro passi fondamentali alla base dell’idea creativa:

- **Preparazione:** “the whole education process, the individual acquisition of the necessary skills in a specific domain and the development of flexible thinking”
- **Incubazione:** “is an unconscious or partially conscious process. In this stage, the flexible knowledge gathered previously begins to be organized and generates new mental structures.”
- **Illuminazione:** “the creative idea bursts from the preconscious into the conscious awareness. The idea will in most cases need to be worked and reorganized, for it is seldom entirely operational.”
- **Verifica:** “reviews, reorganizes and works on the idea. The dialogue between the creator and his or her creation occurs at this point.” (Sousa et al., 2011, p. 5)

L’esempio a supporto di questa teoria è l’esperimento denominato *the box and banana problem*. Un piccione (o nella sua variante, uno scimpanzé), viene chiuso in una scatola e al soffitto viene appeso del cibo, ma l’altezza a cui questo è collocato rende impossibile all’animale arrivarci. L’esperimento consiste nel posizionare all’interno della scatola anche un piccolo cubo di legno per studiare la reazione dell’animale. Dopo aver provato per lungo tempo a raggiungere il cibo senza l’ausilio del cubo, il piccione si rende conto che per arrivarci deve comportarsi in altra maniera: è così che sposta il cubo fin sotto alla banana e salendoci sopra riesce a prenderla.
Sotto questa luce si ha quindi l’identificazione della creatività come un processo interno alla persona, con diversi livelli di consapevolezza. L’idea creativa è il frutto di un pensiero elaborato da un soggetto sulla base di processi mentali costruiti sulle proprie conoscenze e capacità. Il continuo passaggio da una fase conscia ad una inconscia di rielaborazione delle informazioni porta, poi, alla creazione di una nuova struttura mentale: l’illuminazione. L’idea creativa scaturita da questo processo è, pertanto, il risultato dei processi precedentemente attivati da cui conseguirà la schematizzazione e la verifica della sua fattibilità.

Il modello di Wallas è una delle spiegazioni delle fasi di generazione di un’idea creativa e quindi della creatività come processo mentale. La successione di queste fasi permette di comprendere il profondo rapporto tra la conoscenza e i processi mentali connessi, ma non la fase precedente corrispondente ai motivi per cui un soggetto ha la necessità di attivare un processo creativo.

È per questo motivo che la creatività è stata analizzata e teorizzata da Simon (1986), come un processo di problem solving. Secondo l’autore, l’individuo attiva dei processi creativi quando questo si trova nella situazione di dover risolvere un problema. La sua risoluzione tramite il processo creativo si fonda su tre condizioni generali dell’individuo:

- **Essere preparati**: saper riconoscere le opportunità;
- **Essere esperti**: disporre di conoscenze e saperne acquisire di nuove, non solo in relazione al proprio dominio di azione;
- **Rischiare**: l’utilizzo delle informazioni deve avvenire attraverso un certo grado di incertezza. In altri termini, “la scienza richiede di accettare scommesse calcolate” (Santagata, 2007, p.12)

Una rivisitazione di questa teoria (*ibidem*), ha aggiunto alle tre condizioni appena elencate anche la:

- **tenacia**, quale fattore attraverso cui preparazione, competenza e incertezza possono materializzarsi in un’idea creativa.
I contributi di Wallas e Simon, hanno permesso di identificare la creatività come un processo mentale non strettamente connesso con delle qualità personali dell'individuo. Tale visione, pur essendo una definizione di creatività, dà la possibilità di concentrarsi sul risultato dell’attività creativa.

Oltre ad essere alla base del pensiero creativo, l’analisi dei processi può essere utilizzata come chiave per la comprensione della tipologia di creatività scaturente dall’individuo. Secondo Boden (1994), ne esistono infatti due: *improbabilist e impossibilist*.

La prima, chiamata anche *P-Creativity (Psycological creativity)*, deriva dal processo di nuova combinazione di idee familiari ed è quindi un'idea creativa che risulta nuova solo al soggetto che l’ha pensata (indipendentemente da quanti al mondo l'avessero già avuta), mentre la seconda, altrimenti denominata *H-Creativity (Historical Creativity)*, coinvolge processi di mappatura, esplorazione e trasformazione di spazi concettuali e fornisce, a differenza della prima, un'idea completamente nuova (anche in rapporto all'intera umanità) (Boden, 2004).

La classificazione tipologica delle idee creative scaturenti da un individuo operata da Boden, è utile per capire anche il concetto di creatività in connessione all'innovazione. In tale ambito possiamo individuare due concezioni di creatività applicabili al contesto tecnologico o organizzativo: la *creatività puntuale* e la *creatività trasversale*.

Si può parlare di creatività puntuale quando essa è finalizzata al miglioramento in termini di efficienza di un contesto o di un prodotto già esistente e il cui risultato è solitamente un’innovazione di tipo incrementale. Quando invece l’innovazione scaturente è di tipo radicale, si parla di creatività trasversale. Questa avrà un carattere distruttivo e sarà basata sulla creazione di nuovi contesti e nuovi processi di contaminazione. Il risultato sarà un’innovazione di totale nuova concezione.

Riprendendo le considerazioni relative alla visione soggettiva ed oggettiva della creatività umana, appare evidente la difficoltà che si crea nel tentativo di
fornire una definizione univoca. Non esiste un perimetro definito entro il quale descrivere univocamente la creatività, se non limitatamente all’ambito in cui si sceglie di analizzarla.

Alcune definizioni possono talune volte convergere, ma altre volte divergere pur partendo da assunti condivisi. In ogni caso, ciò su cui tutti gli studiosi concordano è che la creatività, in qualsiasi sua accezione e livello di importanza assegnatole, è alla base della natura umana (Ko & Butler, 2007)\textsuperscript{11}.

Il campo da cui partire per comprendere questo concetto è sicuramente quello della psicologia: essa ha permesso di identificare la creatività, sia come un processo che prende forma nell’individuo, sia come una capacità innata dell’essere umano.

Concludendo, è forse vero quello che dice J. Lavier, l’informatico che ha coniato il termine realtà virtuale: “The moment you define creativity you have it”.\textsuperscript{12}

Partendo dalle caratteristiche psicologiche dell’individuo e dalle sue qualità, il passo successivo, è quello di domandarsi se sia possibile replicare, indurre e gestire il processo creativo.\textsuperscript{13}

Il passaggio attraverso le caratteristiche psicologiche e i metodi di generazione di pensieri creativi, ci permette di introdurre l’ipotesi che la creatività e, più in generale, il processo creativo, possa essere, in qualche modo, gestito.

Questo particolare aspetto risulta molto importante qualora si intenda spostare l’attenzione dal contesto umano individuale al contesto aziendale, dove c’è la necessità di far interagire un numero elevato di persone, con differenti caratteristiche e per un fine comune: la creatività a livello aziendale.

\textsuperscript{11} A riprova dell’estrema importanza, lo studio della creatività è stato intrapreso anche nel campo della psicoanalisi, dove, Freud e Jung nella loro indagine della mente hanno fornito una spiegazione del fenomeno in relazione all’inconscio dell’essere umano.

\textsuperscript{12} Intervista di Discovery Channel (USA, 2013) a J. Lavier.

\textsuperscript{13} Sono stati elaborati alcuni metodi scientifici per la generazione di idee creative. Risultato di tali elaborazioni sono, ad esempio, il pensiero divergente di J. Guilford (1950) e Kuhn (1959), applicato generalmente nell’istruzione, e il pensiero laterale di E. DeBono (1985).
2.3 – La creatività individuale e nel contesto aziendale quale fattore determinante l’innovazione

Il precedente paragrafo si è concluso affermando la necessità di dover affrontare la creatività ad un ulteriore livello di analisi, ovvero nel contesto aziendale. L’obiettivo è quello di comprendere come la creatività possa essere gestita in un ambiente diverso da quello individuale dove vi è la necessità di coordinare un eventuale elevato numero di persone per il raggiungimento di un fine comune.

Prima di esporre le teorie e le metodologie necessarie a tale scopo, è altrettanto necessario comprendere i motivi per cui vi sia l’esigenza di considerare la creatività al livello aziendale.
È possibile trovare una prima risposta nel contributo di Schumpeter\textsuperscript{14} in relazione alle considerazioni dell’autore circa il ruolo dell’imprenditore e dell’innovazione con riferimento allo sviluppo economico. Il concetto di \textit{creative destruction} chiarisce definitivamente i ruoli appena citati: l’individuo attraverso le sue capacità identifica la possibile innovazione, questa “distrugge” il mercato di riferimento e permette al primo di ricavare profitti supplementari e guadagnare una posizione dominante.


Dello stesso avviso è Gurteen (1998) che definisce la creatività come l’attività di generazione di idee, le quali, attraverso un processo interno all’azienda
\textsuperscript{14} A tal proposito si veda il Capitolo 1, paragrafo 1.2.2
di selezione, miglioramento ed implementazione, portano all’innovazione.
Il fatto che creatività ed innovazione fossero due concetti strettamente legati tra loro è però di recente concezione: solo a partire dalla metà degli anni ‘80 del XX secolo, la relazione tra questi due elementi ha cominciato ad essere approfonditamente analizzata in campo manageriale e nel campo dell’imprenditorialità (Amabile, 2012). A tal proposito, la studiosa, descrive la creatività come l’atto di generazione di nuove e appropriate soluzioni a problemi presenti in ogni dominio dell’attività umana, siano questi un individuo o un team, mentre l’innovazione è vista come il risultato di un’attività di produzione di un qualcosa di nuovo e utile. La creatività è, secondo tale definizione, un processo alla base di un’innovazione. Questo concetto viene chiarito anche da Mumford (2003, p. 110) quando afferma che la “[creatività] involves the production of novel, useful products”, ma anche da Csikszentmihalyi (1996), il quale vede nella creatività una qualsiasi azione, idea o prodotto che cambia un dominio esistente, o che lo trasforma, in uno di nuovo. Sulla base di queste definizioni, l’innovazione è univocamente individuata come l’output della creatività che, in un contesto aziendale organizzativo, è, di conseguenza, un prodotto o un processo.

Riprendendo quanto suggerito da Mumford (2003), il risultato scaturente dall’attività creativa deve essere caratterizzato dalle nozioni di “nuovo” e di “utile”. Il nuovo viene definito come quel prodotto, quel servizio o quel processo (routine) che presenta una caratteristica distintiva ed originale rispetto a ciò che è già presente nell’impresa e nel mercato di riferimento, mentre l’utile si ha quando i prodotti, i servizi o i processi risultano rilevanti per la strategia e l’ambizione aziendale (Caniëls, 2014).

Un’azienda deve, a tal fine, saper attivare delle politiche in grado di migliorare le proprie performance creative, in quanto tale abilità è necessaria per riuscire a competere nel mercato.

L’analisi della creatività individuale, proposta nel precedente paragrafo, e di quella organizzativa, che verrà trattata nel successivo, permettono di individuare, da un lato l’aspetto creativo di un soggetto o di un gruppo, e dall’altro le tecniche e le
procedure attuabili per il mantenimento di un ambiente stimolante per il potenziamento del risultato creativo.

I concetti di creatività ed innovazione sono in via definitiva strettamente collegati tra loro, ma, nella necessità di proporre una distinzione, si potrebbe avanzare l’ipotesi che l’innovazione sia più prettamente correlata al sistema organizzativo - quindi all’azienda e alle capacità imprenditoriali -, mentre la creatività non lo sia altrettanto necessariamente.

2.4 – La creatività organizzativa

“La creatività può essere definita come un’arte, l’arte di trovare una soluzione nuova a problemi vecchi ed emergenti. Essa può scaturire da un processo strutturato o non strutturato, anche se in entrambi i casi l’intuizione gioca un ruolo importante. Quest’arte risulta dal pensiero dei dipendenti. Per sua natura il pensiero è libero. La creatività, perciò, è espressa al meglio negli affari laddove le persone fanno il loro lavoro con piacere. Ogni persona può essere creativa tuttavia l’organizzazione può “uccidere” la creatività ponendo diversi ostacoli alla diffusione della stessa. Le organizzazioni creative hanno lineamenti peculiari per ciò che riguarda i valori, i caratteri organizzativi ed il clima interno.”
(Baccarani, 2004, p. 347)

In questo capitolo si è deciso di affrontare il tema della creatività in relazione al ruolo che essa può assumere nei processi imprenditoriali soprattutto in relazione all’innovazione. Fino ad ora, si è cercato di fornire un’idea generale della creatività, da una impossibile definizione fino alle caratteristiche di un soggetto creativo ed alle determinanti della creatività di un individuo. Sono state messe in evidenza le caratteristiche psicologiche particolari che connotano una persona creativa e si è illustrato che la creatività può anche essere intesa come un
processo, una sommatoria di differenti pensieri creativi innati o frutto di un processo di apprendimento. Successivamente è stata tracciata la distinzione tra creatività ed innovazione e la profonda relazione intercorrente tra i due concetti, essendo la prima uno degli elementi determinanti la seconda.

Andando ad analizzare la creatività nel contesto aziendale, invece, si delineerà il ruolo della stessa nel complesso organizzativo, come questa possa essere gestita e quali possano essere gli output, soprattutto in relazione all’aspetto collettivo della struttura organizzativa.

Per non incorrere in errori interpretativi è però necessario fornire una prima distinzione fondamentale quando si parla di creatività nell'azienda. È infatti essenziale specificare la differenza tra creatività aziendale e azienda creativa; la prima studia la creatività all'interno dell'organizzazione, mentre la seconda si focalizza sulle aziende creative. Questa distinzione è necessaria e permette di delineare lo svolgimento della trattazione e i contenuti di questo capitolo.

Non si punterà infatti l’attenzione sulle aziende creative, ovvero quelle aziende che rientrano in senso stretto nelle categorie delle industrie culturali creative (CCI)\textsuperscript{15}, bensì su quelle aziende che riescono a sviluppare processi creativi sulla base delle caratteristiche personali degli individui, sulla loro gestione e sulle possibili relazioni che intercorrono fra loro.

Il principale punto di interesse consisterà nella descrizione delle modalità con cui questi concetti possono essere introdotti all’interno del contesto aziendale. In altre parole, come la creatività possa essere promossa, gestita o quali siano i fattori determinanti o le tecniche utilizzabili per arrivare a soluzioni creative in ambito organizzativo.

I motivi che hanno indotto gli studiosi a concentrarsi su tale questione possono essere rintracciati nei cambiamenti sociali ed economici intervenuti nell’ultimo secolo. Sedita & Paiola (2009) e Vicari & Troilo (2003), nel tentativo di

\textsuperscript{15} Secondo la definizione da Unesco fanno parte delle Industrie Culturali e Creative quelle aziende facenti riferimento al campo: della pubblicità, dell’architettura, delle arti, della manifattura, del design, della moda, della cinematografia, della musica, delle arti performative, dell’editoria, della ricerca e sviluppo, della programmazione software, dei giochi, della televisione e dei videogiochi. Nonché, in ambito più culturale, le industrie: del turismo, dello sport, gestione del patrimonio e dei musei
identificarne le cause, riconducono questo mutamento all’ipercompetitività conseguente al processo di globalizzazione economica e dei mercati di inizio secolo, all’avvento di strumenti tecnologici di nuova concezione (internet) e alla contemporanea crisi di alcuni settori industriali consolidati, delle grandi imprese strutturate ed alla conseguente crisi occupazionale.

Da qui la necessità di comprendere, in primo luogo, i fattori per cui alcune aziende riuscissero a sopravvivere nonostante le congiunture economiche negative e, in secondo luogo, su quali leve queste potessero agire in reazione al nuovo contesto ambientale. Una di queste è stata, appunto, la creatività.

A tal proposito, si sono sviluppati nuovi filoni di ricerca in ambito accademico ed operativo riconducibili al *knowledge management* e al *creativity management*, che si propongono di individuare dei percorsi per la gestione e promozione della creatività nel contesto aziendale e per la gestione, trasmissione e utilizzo della conoscenza interna alle imprese al fine di attivare processi creativi ed innovativi.

Il *creativity management*, in particolare, sviluppa, attraverso l’analisi delle organizzazioni, la descrizione delle modalità con cui un’azienda riesce ad essere innovativa, creare vantaggi competitivi ed avere dei benefici sociali mediante l’incremento del livello di creatività. Tali studi si focalizzano principalmente su tre punti (George, 2007):

- Analisi della creatività a livello individuale;
- Analisi della creatività organizzativa, ovvero analisi dei gruppi di lavoro e sviluppo di processi aziendali in grado di promuovere la creatività;
- Analisi dell’influenza del contesto sociale ed ambientale, sia interno che esterno all’impresa.

Nel prosieguo del capitolo si analizzerà la creatività nel contesto aziendale seguendo la distinzione a tre livelli sopra citata. Si inizierà quindi dall’identificazione dei processi creativi al livello individuale, passando, poi, al livello organizzativo, da cui saranno desunti i fattori che influenzano positivamente l’output creativo e il ruolo che essi assumono in ambito sociale ed economico. Tale
percorso permetterà di definire con chiarezza la profonda relazione tra creatività individuale, organizzativa e il grado di innovatività di un'azienda.

2.3.1 - Modelli di analisi e di gestione della creatività individuale nell'organizzazione


Nell'affrontare questo tema, si ha però la necessità di inquadrarla in relazione alla specificità del campo di analisi. Attraverso l’Interactionist Perspective of Organizational Creativity elaborato da Woodman (1995), è possibile delineare quali siano, secondo l’autore, le variabili che, influenzandosi a vicenda, danno luogo alla creatività individuale all'interno del contesto aziendale:

- variabili biografiche;
- stile di pensiero ed abilità;
• personalità;
• conoscenze acquisite, motivazioni e influenze del contesto sociale;
• influenze dell’ambiente fisico circostante.

Il percorso di definizione prevede successivamente che i vari tratti caratteristici della creatività individuale vengano calati all’interno del complesso aziendale.

Riprendendo quanto detto nel primo capitolo, si potrebbe affermare che la creatività di un individuo basti per definire il livello di creatività di un’impresa. Ad esempio, secondo Schumpeter (1949), è il solo imprenditore che muove i fili dell’impresa, essendo solo lui in grado di riconoscere le innovazioni. Osservata da questo punto di vista l’impresa può essere considerata, in senso lato, creativa, ma ciò sicuramente non basta a definirla nella sua completezza in quanto l’azienda è costituita da una molteplicità di soggetti e tra questi figurano, tra gli altri, i lavoratori. Studiando la creatività a questo livello è necessario pertanto valutare, oltre all’attività dell’imprenditore, anche i lavoratori, il management e il complesso globale degli attori interagenti, compreso l’ambiente circostante.


La capacità di pensare in modo creativo, è, invece, un’abilità in senso stretto e fa riferimento alla facoltà intellettuale di saper guardare alla propria attività da più prospettive per giungere ad una soluzione creativa di un problema.

Le motivazioni, infine, sono le ragioni personali intrinseche che conducono

all’azione creativa e derivano dal piacere di fare.

Anche Ford (1996), attraverso il “*Model of Individual Creative Action*”, prevede tre fattori che congiuntamente sono in grado di influenzare il comportamento creativo, o meno, del lavoratore:

- sensemaking processes\(^{17}\);
- motivazione;
- abilità e conoscenza.


Se i primi due fanno riferimento a due aspetti dell’essere umano creativo, risulta interessante approfondire nell’ottica di studio, le motivazioni che inducono un soggetto ad azioni creative nel contesto aziendale. Sotto questo punto di vista, Ford (1996), indica:

- gli obiettivi;
- le aspettative (aspettative basate sulla valutazione della creatività e che le azioni creative siano compensate);
- le capacità (aspettative riguardanti la capacità di essere creativi o sicuri delle proprie capacità);
- le emozioni (interessi e rabbia sono facilitatori di creatività, mentre l’ansia, per esempio, ne è un vincolo)

quali fattori motivazionali in grado di attivare processi creativi. Per comprenderne a fondo il comportamento, bisogna quindi aggiungere ai fattori personali innati anche gli elementi motivazionali: gli obiettivi personali e le aspettative che l’individuo ripone nell’azienda, la consapevolezza delle proprie capacità e le emozioni che ciascuno prova, sia in relazione alla propria attività che a quelle che

\(^{17}\) Nell’ambito degli studi organizzativi, il *sensemaking process* è il processo collaborativo attraverso cui gli individui di un data organizzazione creano una consapevolezza e una comprensione condivisa delle diverse prospettive ed interessi individuali.
il contesto aziendale induce.

In tempi più recenti e partendo da un altro punto di vista, alcuni studiosi hanno assunto anche la cultura quale fattore promotore di azioni creative. Andersen et al. (2014), raggruppa questa tipologia di studi sotto il modello denominato Cultural Differences and Creativity. La cultura viene vista come una variabile influenzante la creatività individuale. Il modello di Andersen et al. (2014) si concentra sulle differenze culturali dei diversi soggetti coinvolti, su come queste possano modificare l’intero processo creativo (Chiu & Kwan, 2010) e, in particolare, su come i compiti affidati all’individuo e il contesto sociale modifichino la relazione tra i valori culturali del soggetto e la creatività (Erez & Nouri, 2010).

Il filone di studi relativo al fattore culturale è rilevante per introdurre il ruolo ricoperto dal management nella promozione della creatività individuale. La cultura viene identificata come una componente che determina e modera l’influenza dei leader, dei supervisori, dei colleghi e delle reti sociali sulla creatività (Zhou & Su, 2010) e come un modello di valutazione della stessa (Hempel & Sue-Chan, 2010). Facendo poi riferimento ai gruppi di lavoro anziché all’individuo, Zhou & Su (2010) hanno analizzato il ruolo che la cultura assume sul controllo dell’individuo e quale sia l’effetto che può avere sulla creatività del gruppo di lavoro. Il risultato di questa indagine ha portato ad identificare la cultura quale elemento di modifica delle motivazioni e delle emozioni dell’individuo e quindi, conseguentemente, dell’output creativo.

Sulla base dei contributi forniti, la creatività individuale all’interno del contesto aziendale deve essere affrontata tenendo in considerazione due diversi ambiti. Il primo è quello della creatività individuale quale caratteristica intrinseca dell’essere umano e il secondo, strettamente correlato a scelte organizzative, è quello della sua contestualizzazione nel complesso aziendale.

Questo processo di adattamento deve necessariamente considerare le capacità individuali e la struttura organizzativa aziendale in modo tale che il soggetto possa far emergere il suo carattere creativo attraverso un ambiente
adatto al riconoscimento delle sue capacità. La sfera di analisi della creatività individuale si sovrappone in questo modo alla sfera della creatività organizzativa.


D’altro canto altre imprese fanno forte affidamento sulla capacità creativa individuale inglobata nel sistema organizzativo. Un esempio, sono le strategie messe in atto da 3M\textsuperscript{18}, la quale, a partire dal 1946, decise di concedere ai propri dipendenti il 15% del proprio orario di lavoro per lavorare su progetti autonomi. Ad oggi, i lavoratori hanno la possibilità di sviluppare propri concept sulla base delle proprie idee ed hanno libero accesso ai laboratori di ricerca dell’azienda. Inoltre, possono costituire dei gruppi di lavoro e farsi aiutare dai colleghi al bisogno, senza che ci sia controllo da parte dei superiori.

L’esempio di 3M, permette di definire una delle tecniche che più favoriscono la creatività individuale all’interno dell’organizzazione. Dati ufficiali sull’effetto di tali politiche sull’output creativo e innovativo non ce ne sono, ma il fatto che questo sistema sia stato replicato anche da altre aziende permette di avanzare delle ipotesi di efficacia. RedGate e Atlassian (produzione di software), per esempio, concedono dal 5% al 20% dell’orario di lavoro ai propri dipendenti; Google fa lo stesso, e il risultato di questa strategia sono stati Google News e Gmail ( fonte: marketing arena). Sagmeister & Walsh NYC, una società di graphic design, si è spinta anche oltre, chiudendo l’azienda una volta ogni otto anni e facendo godere ai propri lavoratori di un anno sabbatico nel quale riposare ed avere il tempo per

\textsuperscript{18} 3M: Multinazionale attiva in molti settori industriali e leader nel settore degli adesivi. Detiene, tra gli altri, i marchi “scotch” e “post-it”
Riassumendo, si è provveduto a contestualizzare la creatività individuale all'interno del complesso aziendale come un insieme di abilità innate, di esperienze, motivazioni ed emozioni inserite in un contesto organizzato. Il comportamento creativo dei soggetti facenti parte un'organizzazione è pertanto il risultato di una articolata interazione tra elementi cognitivi (abilità, conoscenza,...) e non cognitivi (personalità) dell'individuo, influenzata sia da eventi del passato che dalla situazione corrente in cui si trova lo stesso (Woodman, 1993), nonché dalla struttura organizzativa dell'azienda e dalla sua gestione dei processi creativi.

Nel prossimo paragrafo, si affronterà la creatività organizzativa quale espressione della creatività in un contesto collettivo influenzata da molteplici fattori (Goncalo, 2005; Amabile, 2012)

2.3.2 - La creatività organizzativa: processi attivabili e fattori influenzanti

Woodman (1995) definisce la creatività organizzativa, come il percorso di creazione di un nuovo prodotto, un servizio, una procedura o di un processo che sia prezioso ed utile, da parte di un insieme di individui lavoranti in un complesso sistema sociale.

Secondo Vicari (1998), invece, la creatività organizzativa è: “il risultato delle condizioni nelle quali si trova l'intera organizzazione” (p. 18). L’idea è che la creatività non sia costituita dalle singole creatività individuali e nemmeno dalla sommatoria delle stesse. L’esempio spesso citato a supporto di tale tesi è quello facente riferimento alla creatività dell’artista nel contesto accademico: un pittore

19 Gli esempi sono stati tratti da: repository.tudelft.nl/J.vanDijk_4052951.pdf e rielaborati personalmente
20 Secondo Woodman (1995), quindi, per comprendere la creatività organizzativa bisogna necessariamente addentrarsi nella definizione di cosa si intenda con processo creativo, prodotto creativo, persona creativa e situazioni creative e il modo in cui ognuna di queste componenti interagiscono con le altre.
che lavora all’Accademia di Belle Arti è sicuramente un individuo creativo, ma ciò non rende l’intera istituzione creativa a sua volta.
Anche se apparentemente in contrasto con la teoria di Woodman (1995), l’idea che espone Vicari mette in evidenza quanto non sia importante la quantità di creatività presente all’interno del contesto aziendale, bensì il contesto relazionale e sociale in cui operano gli individui.
Questi primi due contributi ci permettono di constatare che, oltre alle capacità individuali, per definire la capacità organizzativa è necessario introdurre nell’analisi anche le teorie relative all’output creativo dei gruppi. Sotto questa prospettiva è possibile riportare lo schema di analisi individuato da Woodman et al. (1993). Egli vede la creatività del gruppo come funzione della creatività individuale e di componenti e comportamenti tipici dei team.

Figura 2.1 – Modello interazionista della creatività organizzativa

Come è possibile notare dal modello, il risultato creativo dipende dall'interazione o competizione tra la creatività individuale e quella del gruppo. Al livello individuale, la creatività è il risultato di: (a) variabili biografiche; (b) stile di pensiero ed abilità; (c) personalità; (d) conoscenze acquisite, motivazioni e influenze del contesto sociale; (e) influenze dell’ambiente fisico circostante.

Figura 2.2 – Macro categorie delle caratteristiche individuali influenzanti la creatività

<table>
<thead>
<tr>
<th>Caratteristiche individuali</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Abilità cognitive e stili</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalità</td>
</tr>
<tr>
<td>Motivazione intrinseche</td>
</tr>
<tr>
<td>Conoscenza</td>
</tr>
</tbody>
</table>


A livello di gruppo, invece, la creatività è la conseguenza del comportamento creativo individuale e delle interazioni tra i membri del gruppo determinate da: (f) membri del gruppo e composizione; (g) caratteristiche del gruppo (ad es. dimensione e norme). Ma ciò che risulta ancora più rilevante in questo modello è la presenza di fattori influenzaanti (SI e CI), che consistono nelle influenze sociali, agenti al livello individuo, e nel contesto, agenti a tutti i livelli di analisi (individuale, collettivo e organizzativo).

Le influenze sociali possono essere identificate, ad esempio, con i fattori culturali indicati nel precedente capitolo o nelle norme e ricompense sociali derivanti dal
processo creativo. L’influenza contestuale è invece identificata, ad esempio, dalla cultura organizzativa, dall’ambiente circostante l’azienda e dalla disponibilità delle risorse.


Figura 2.3 – Le caratteristiche del gruppo di lavoro influenzanti la creatività

<table>
<thead>
<tr>
<th>Caratteristiche del gruppo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Norme</td>
</tr>
<tr>
<td>Coesione</td>
</tr>
<tr>
<td>Grandezza</td>
</tr>
<tr>
<td>Eterogeneità</td>
</tr>
<tr>
<td>Ruoli</td>
</tr>
<tr>
<td>compiti</td>
</tr>
<tr>
<td>Capacità di problem solving</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Tutti questi fattori possono concorrere, con vario grado, ad una performance creativa collettiva che potrebbe risultare di maggior successo rispetto a quella derivante dal singolo individuo (West, 2002).

Attraverso la *Four-Factor Theory of Team Climate for Innovation*, Anderson
& West (1998), mettono poi in relazione il gruppo di lavoro con il management e quindi l’interazione tra differenti gruppi a diversi livelli organizzativi. Il modello elaborato suggerisce quattro fattori che possono facilitare la creazione di innovazione:
  
  - Vision;
  - senso di sicurezza e fiducia;
  - orientamento agli obiettivi;
  - supporto all’innovazione.

Creatività e conseguentemente innovazione possono fornire soluzioni migliori se: (a) la visione è comprensibile, valutata e accettata da tutti i membri dell’organizzazione e del team; (b) c’è la percezione all’interno dell’organizzazione/team di libertà nel proporre nuove idee e soluzioni senza essere criticati o giudicati; (c) è possibile instaurare dei dibattiti e delle discussioni sulle possibili soluzioni ad un determinato problema all’interno del team; (d) se i componenti del team percepiscono il supporto all’innovazione da parte dell’organizzazione.

A questo punto, si può notare come la creatività organizzativa sia il frutto di un complesso sistema di interazioni tra individui, gruppi e comportamenti, attivabili da entrambi.

Tutto ciò “richiede” l’esistenza di un giusto clima (favorevole all’innovazione), un certo stile di leadership (democratica) di risorse e competenze (capitale intellettuale e staff preparato), strutture (strutture piatte con premi non monetari e basso grado di formalizzazione), organizzazioni e cultura organizzativa appropriata (grado di controllo non eccessivo, libertà di esplorare ed imparare)” (Vicari, 1998).
Inoltre, anche la struttura organizzativa può determinare diversi effetti sulla creatività. L’utilizzo di piattaforme condivise o appuntamenti periodici di brainstorming può condurre ad una maggior consapevolezza e condivisione delle idee (Haner, 2005). Per esempio, in questa categoria possiamo far rientrare le molteplici politiche attuate da IDEO\(^\text{21}\) per la generazione di idee creative. Le pratiche di IDEO si basano su ricerche etnografiche mirate, sull’utilizzo di idee scartate o sulla manipolazione di prodotti od oggetti già utilizzati, il cui fine sia un’idea innovativa.

Sulla base di quanto appena esposto, si è osservato che la creatività, nel contesto aziendale, può essere sia individuale, che il risultato del lavoro collettivo degli individui che la compongono, ovvero nei processi e negli elementi costitutivi. L’essere umano viene posto al centro in tutti gli schemi di analisi, ma, allo stesso tempo, questo può essere inserito in uno schema più grande nel quale sono compresi anche altri elementi che concorrono nell’influenzare il processo creativo. Amabile (1996), in relazione allo studio della creatività rileva la necessità di considerare i fattori sociali e l’ambiente come costituenti ed influenzanti la creatività stessa. Sembra infatti che “social and environmental factors [...] play a

\(^{21}\) IDEO: Azienda di Design e Consulting
crucial role in creative performance” (Amabile, 1996 p.6).

Figura 2.5 – Rappresentazione grafica del modello “Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation”


Le performance creative sono il risultato dell'interazione tra: risorse organizzative,
tecniche e motivazioni individuali. Si ha pertanto l’azione individuale inserita in un
framework in cui il contesto ambientale nel quale l’individuo opera acquisisce un’importanza fondamentale. I fattori che contribuiscono alla creatività individuale e dei piccoli team, sono: competenze, abilità di creative-thinking e motivazioni intrinseche. Mentre, dall’altro lato, le componenti fondamentali del contesto organizzativo sono: spinta organizzativa verso l’innovazione, le risorse (finanziarie, di tempo e personali) e le prassi manageriali. Con l’analisi dei molteplici contributi proposti, si è cercato di mettere in evidenza il ruolo che la creatività assume quale fattore di innovazione e quanto sia importante una corretta gestione organizzativa per migliorare l’output creativo collettivo. Partendo dalla definizione di creatività e dall’individuazione della persona creativa si è successivamente preso in considerazione tale soggetto all’interno del contesto organizzativo. Attraverso l’esposizione di alcuni modelli di analisi, è stato possibile far emergere l’importanza della struttura organizzativa e il rapporto tra quest’ultima e la creatività individuale e collettiva quale promotrice di processi e prodotti innovativi.


Come è stato possibile esporre e come è possibile constatare dallo schema, creatività organizzativa ed individuale concorrono nella determinazione dell’output innovativo dell’azienda. La situazione ottimale si presenta quando la creatività è ampiamente sviluppata sia nel contesto organizzativo che in quello individuale. In questo caso, infatti, il tasso di innovazione scaturente viene definito alto e determina il successo dell’organizzazione stessa.
### Tabella 2.1 – Tipologie di creatività in relazione all’innovazione

<table>
<thead>
<tr>
<th>Creatività organizzativa</th>
<th>Creatività Individuale</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Basso</td>
<td>Basso tasso di innovazione, a volte radicale, basata sullo spirito imprenditoriale degli invidi</td>
</tr>
<tr>
<td>Alta</td>
<td>Alta tasso di innovazione, a volte radicale, basata sullo spirito imprenditoriale degli invidi</td>
</tr>
<tr>
<td>• Poche innovazioni, solo imitazioni</td>
<td>• Organizzazioni di successo</td>
</tr>
<tr>
<td>• Organizzazioni non efficaci</td>
<td>• Alta tasso di innovazione</td>
</tr>
</tbody>
</table>


#### 2.3.3 - Lo spazio fisico di lavoro e la sua influenza sulla performance creativa

A conclusione di questo capitolo e dopo aver considerato l’importanza delle interazioni e dei processi di gruppo da cui scaturiscono la creatività e l’innovazione, è interessante sottolineare la necessità della corretta progettazione dello spazio fisico di lavoro per il raggiungimento dell’obiettivo di miglioramento della performance creativa.

Nonostante la diffusa convinzione che le caratteristiche fisiche del luogo possano incidere sul comportamento e sull’umore umano e sebbene un posto di lavoro accogliente si crede possa far raggiungere le finalità esposte in apertura di paragrafo: “there is surprisingly little research on how architecture impacts on creativity and behavior, much less on how it influences brain function” (Vartanian et al., 2013, p. 1). Anche se la letteratura in questo campo sembra essere limitata, è
possibile citare alcune ricerche svolte, specialmente, nel campo della psicologia e delle neuroscienze.

Knight e Haslam (2010), ad esempio, hanno messo in evidenza come il semplice atto di prendere delle decisioni personali in relazione all’organizzazione del proprio spazio di lavoro ha effetti positivi sulla produttività. Gli autori inoltre asseriscono che fornire ai dipendenti la possibilità di posizionare quadri, foto o piante sul proprio luogo di lavoro, sembra anche incrementare le performance creative del gruppo di lavoro.

Haner (2005), sulla base delle indagini da lui condotte sulla conformazione dello spazio fisico dell’ambiente di lavoro di due aziende considerate creative, ha rilevato dei tratti comuni concorrenti allo sviluppo della creatività in relazione all’interazione tra gruppi di persone. I luoghi analizzati si presentano come openspace, senza pareti divisorie, e, talvolta, senza l’assegnazione di un posto fisico fisso dove lavorare. Sono presenti zone di svago e luoghi in cui socializzare, nonché spazi modificabili secondo le esigenze dei dipendenti o dei frequentatori in genere.

Vartarian et al. (2013) si è concentrato, invece, sul design dell’arredamento, trovando che le forme curvilinee ed arrotondate, rispetto a quelle rette, sono considerate dai frequentatori di un luogo di lavoro come elementi in grado di far provare emozioni positive e che quindi concorrono nel creare un ambiente positivo per la creatività e la produttività.

Altri invece (Steidle, 2013) si sono concentrati sull’illuminazione e su colori degli ambienti quali fattore di promozione della creatività. Sulla base delle loro ricerche hanno provato che una bassa illuminazione può avere effetti positivi sulla creatività e ciò probabilmente in relazione alla maggior libertà provata dal soggetto. Mentre, sul fronte dei colori è stato provato che i colori blu e verde migliorano le performance nell’ambito di generazione di nuove idee, mentre il colore rosso sembra portare a performance migliori in relazione a compiti in cui è necessaria una maggiore attenzione.

Sulla base di questi elementi è possibile evidenziare che anche la conformazione fisica dello spazio di lavoro può avere effetti positivi sulla
CAPITOLO 3

IMPRENDITORIALITÀ COLLETTIVA, CREATIVITÀ ED INNOVAZIONE: NUOVE IDENTITÀ GEOGRAFICHE ED ENTITÀ SPAZIALI.

Nei due capitoli precedenti sono stati approfonditi i due elementi fondamentali oggetto dell'analisi di questo elaborato: imprenditorialità e creatività.

L'imprenditorialità è stata esaminata da due punti di vista distinti: considerando dapprima la necessità di pensare all'imprenditore come elemento determinante lo sviluppo economico e, successivamente, illustrando le caratteristiche individuali dell'imprenditore al fine di comprendere le motivazioni e i fattori alla base del suo comportamento.

Il contributo di Schumpeter, ha permesso di constatare il ruolo determinante dell'imprenditore e la centralità dell'innovazione quale motore di sviluppo dell'intero sistema economico. È stato successivamente analizzato il contesto ambientale e sociale in cui l'imprenditore è immerso e in che modo questi due fattori possono interagire ed eventualmente modificare le relazioni e gli output imprenditoriali.

Tali considerazioni hanno permesso di introdurre il concetto di imprenditore collettivo, la sua definizione e la sua contextualizzazione: questo particolare soggetto, pur possedendo le caratteristiche tipiche di un imprenditore, non agisce individualmente (eroe), ma interagisce, ad esempio con altri imprenditori e il contesto sociale-ambientale di riferimento, attraverso rapporti di rete e di influenza reciproca. L'imprenditore collettivo è stato, infine, valutato sulla base di quattro dimensioni di analisi che hanno portato alla dimostrazione teorica della sua efficacia.

Dal punto di vista dell'innovazione, si è analizzata la stessa quale frutto,
anche, dell’influenza del contesto sociale di riferimento. A tal fine sono state illustrate alcune teorie circa la relazione tra contesto sociale e innovazione ed, in conclusione, è stato possibile individuare nel “fattore sociale” un elemento fondamentale, e probabilmente necessario nel contesto economico moderno, di innovazione e sviluppo economico.

L’oggetto del secondo capitolo è stata la creatività. Il concetto è stato sviluppato dando particolare spazio ai motivi per cui vi sia la necessità di considerare questa particolare caratteristica umana quale ulteriore elemento del framework relativo allo sviluppo economico.

Il concetto di creatività è stato dapprima delineato sotto il profilo prettamente psicologico e sociale dell’individuo e successivamente in relazione al contesto aziendale. Attraverso il tentativo di fornire una definizione unitaria, sono state esposte le molteplici sfaccettature che questa può assumere, giungendo, comunque, alla conclusione che la creatività possa, in linea di principio, essere definita come uno stile di pensiero. Sulla base di questo ragionamento, si è potuto evidenziare il ruolo individuale e collettivo che la creatività ricopre all’interno dei processi aziendali e come essa sia l’input necessario all’innovazione.

Sotto il profilo individuale, è emersa la necessità del soggetto di sentirsi motivato e libero di esprimere le proprie capacità e di avere modo di esporre le sue idee per migliorare le proprie performance creative.

Dal punto di vista della creatività nel complesso organizzativo è emersa, invece, l’importanza, quale fattore di sviluppo, della condivisione delle informazioni all’interno dell’azienda e del forte apporto che una struttura organizzativa in team può dare. L’aspetto cooperativistico e la suddivisione in gruppi delle risorse lavorative permette, infatti, il raggiungimento di un risultato creativo maggiore e ciò attraverso l’interazione e la condivisione di idee tra più soggetti, anche con differenti background. Questa evidenza ha permesso di porre l’aspetto collettivo della creatività quale fattore positivo nell’analisi in corso.

Sulla base di quanto finora esposto, prende corpo l’idea che lo sviluppo economico debba essere analizzato sulla base di quattro elementi fondamentali. Lo
schema che pertanto si intende proporre è costituito dall'imprenditore, dalla creatività (intesa sia come stile di pensiero individuale, sia organizzativa), dall'innovazione e dal sistema sociale di riferimento sulla base di relazioni ed influenze reciproche e rapporti di collaborazione.

La Figura 3.1 - Elementi e relazioni tra loro intercorrenti

**Fonte:** elaborazione personale.

sistema sociale\textsuperscript{22} diverso.

Da una ricerca dell’Università di Utrecht è emerso che la prospettiva, o l’effettività, di collaborazione tra differenti soggetti in ambito imprenditoriale e trans-industriale è considerata utile dal 55\% degli intervistati\textsuperscript{23} e molto utile dal 29\%. Il dato rilevante è che queste connessioni non devono necessariamente concretizzarsi con industrie dello stesso settore e area geografica (8\%), bensì su più ampia scala. Oltre l’85\% degli intervistati ha infatti indicato i livelli regionali, europei, nazionali e locali (città), come i livelli più utili e probabili per creare degli ambienti collaborativi di imprenditorialità.

Da questi dati emerge il forte valore aggiunto che le imprese, in questo momento, attribuiscono alla cooperazione, alla cooperazione tra industrie differenti e all’ampiezza del raggio di azione, al fine di raggiungere risultati più significativi dal punto di vista economico (HKU, 2010) e del numero di contatti nella rete.

In anni recenti, un nutrito gruppo di studiosi si è concentrato sugli spazi non corrispondenti a quello aziendale in senso stretto, quali centri di attività creative in relazione a processi di sviluppo economico. Hanno così ricevuto attenzione, ad esempio, le proprietà intrinseche di alcuni spazi urbani e, più in generale, delle città (Landry, 2000; Florida, 2002; Scott, 2006; Niessen, 2007). Sono state analizzate le opportunità che la città offre, i rapporti tra i soggetti facenti parte questo sistema e come questi possono interagire per creare opportunità imprenditoriali (Scott, 2001). È stato dimostrato che le interazioni ad ogni livello, sociali e di contesto, portano alla creazione di relazioni tra differenti individui e alla generazione di un ecosistema in grado di favorire l’imprenditorialità (Scott, 2006).

Strettamente legato al concetto di città creativa è il concetto di cluster. Nel primo capitolo sono state evidenziate le caratteristiche di tale fenomeno nell’ambito delle

\textsuperscript{22} È necessario sottolineare che anche l’azienda può essere considerata e definita come un sistema sociale. Per un approfondimento in materia è possibile fare riferimento alla documentazione reperibile al seguente indirizzo: http://www.economia.uniparthenope.it/modifica_docente/fazzini/economia_aziendale_ea2.pdf

\textsuperscript{23} Il campione di indagine utilizzato è composto da imprese in diversi settori industriali (manifattura, ICT, servizi in genere, produzioni audio-video, editoria ed altri in misura minore) sulla base dei dati raccolti da un questionario online di Eurokleis (Società di consulenza aziendale)
relazioni che possono intercorrere, in un’ottica di rete, tra diversi imprenditori ed aziende. Il *cluster* è una concentrazione in una determinata area geografica di un certo numero di imprese, tra loro non necessariamente complementari e specializzate in un determinato settore industriale.

Altrettanto connesso al concetto di cluster e, quindi, di città creativa è la forma produttiva del distretto industriale. In questa tipologia di spazio diversi soggetti con obiettivi e peculiarità differenti interagiscono, collaborando ed influenzandosi a vicenda, ma, a differenza del cluster, è geograficamente circoscritto, presenta una popolazione di attività economiche fortemente specializzate (ad esempio il distretto del mobile di Livenza e di Pesaro o quello tessile di Prato) (Mason & Brown, 2013) e può comprendere anche tutta la filiera produttiva di un determinato settore. Si possono identificare cinque grandi prerogative del distretto industriale: “a) la libera diffusione delle informazioni e delle idee; b) la rapida diffusione delle innovazioni tecniche e di processo e, in generale, organizzative c) lo sviluppo di attività indotte nelle zone circostanti: d) la riduzione dei costi unitari e un maggiore impiego di macchine a seguito dell’introduzione di attrezzature altamente specializzate; e) la creazione di un mercato stabile per la manodopera specializzata data l’elevate concentrazione di imprese” (Santagata, Bertacchini *et al.*, 2009, p.15). Inoltre, vengono strette delle collaborazioni in un’ottica di rete il cui fine è creare un vantaggio competitivo basato sulle innovazioni (Porter, 1990; Beccatini, 1987; Auserwald & Branscomb, 2003; Scott, 2006). Il risultato è un luogo dove interagiscono più imprenditori (imprenditorialità collettiva) sulla base di attività creative con lo scopo di generare innovazione. La letteratura in materia (Trigilia 1989, Becattini 1987; Porter,1990), ha messo in evidenza alcuni elementi in relazione agli aspetti appena descritti, ovvero:

- imprenditorialità collettiva (Trigilia, 1989; Bertacchini *et al.*, 2011);

---

24 Con riferimento al caso studio che verrà trattato al capitolo 4, è necessario sottolineare che il distretto industriale può essere inteso sia facente riferimento ai comparti produttivi classici (come ad esempio quelli del mobile e della farmaceutica)(Beccatini, 1987); sia in relazione ad attività culturali e creative (Scott, 2006; Santagata, 2011). La differenza tra i due termini fa riferimento, comunque, alla sola tipologia di attività svolta e alla specificità del settore di appartenenza, ancorché la teoria della base del distretto industriale è infatti perfettamente aderente a quella di distretto culturale e creativo.
• capacità innovativa dello spazio (Antonelli, 2007; Rullani 2002)
• tasso di creatività dello spazio (Santagata, 2007).

Nell’ultima decade, però, ulteriori entità spaziali sono andate delineandosi nel panorama globale. Non necessariamente queste entità sono di nuova costituzione, piuttosto, si può affermare, che abbiano assunto nel tempo sempre maggior rilievo. Gli incubatori d’impresa, ad esempio, sono un’entità risalente alla fine degli anni 50, ma, solo a partire dall’inizio di questo secolo, hanno raggiunto un’alta visibilità mediatica ed efficacia comprovata nella generazione di imprenditorialità ed innovazione.

Diverso discorso vale, invece, per i FabLabs, laboratori di manifattura digitale, e gli spazi di Co-working, uffici condivisi tra diversi individui, la cui nascita può essere fatta risalire agli inizi degli anni 2000. Si tratta di spazi tuttora in via di sviluppo, ma che stanno acquisendo sempre più rilievo nel panorama italiano ed europeo. In Italia specialmente, molte pubbliche amministrazioni stanno valutando l’idea di favorire l’apertura di questa tipologia di spazi per i positivi risvolti sociali connessi allo sviluppo di nuova impresa e riduzione della disoccupazione. Un esempio è la città di Ravenna, la quale ha intenzione di aprire entro il 2015 un FabLab e due spazi di Co-working.\(^\text{25}\)

Per meglio comprendere il ruolo delle città creative, degli incubatori d’impresa, dei FabLabs e degli spazi di coworking, nel prosieguo del capitolo verranno descritti, in prima battuta, i fattori sociali, economici e le politiche pubbliche determinanti la nascita di questi spazi collettivi di imprenditorialità per poi concentrarsi sugli spazi e loro relative caratteristiche.

Uno spazio particolare sarà attribuito agli incubatori d’impresa: di questi sarà fornita una classificazione più esaustiva e si analizzerà, attraverso l’uso di alcuni report di settore, la loro efficacia sul piano economico e quali volano di processi e prodotti innovativi.

\(^\text{25}\) Disponibile all’indirizzo: http://www.agendadigitaleravenna.it/arch/docs/42/Report_Workshop31_03_15.pdf
3.1 – I fattori determinanti lo sviluppo degli spazi collettivi di imprenditorialità

Questo paragrafo si propone di indicare i motivi che hanno determinato, nel tempo, la nascita e l’evolversi dello spazio collettivo di imprenditorialità. Attraverso l’analisi fin qui condotta, si sono già potuti identificare alcuni degli elementi portanti e fondanti questo particolare modello, ovvero un framework che ha permesso di comprendere i soggetti e le relazioni tra loro intercorrenti. Nel tempo, però, la mutazione del contesto di riferimento ha condotto all’adattamento delle teorie iniziali al nuovo ambiente. Ciò che ci si propone di indicare sono: i fattori sociali relativi all’interazione di diversi soggetti; i fattori economici derivanti dal contesto complessivo e i fattori occupazionali connessi; il ruolo delle politiche pubbliche.

3.1.1 – Fattori sociali, economici ed occupazionali

L’evoluzione del sistema produttivo mondiale ha subito delle modifiche sostanziali nell’ultimo secolo. Dalla manifattura in piccola scala, si è giunti ai grandi complessi industriali. E dai grandi complessi industriali si è approdati ad un’economia basata sulla conoscenza.

“Nella moderna società della conoscenza, [...] le tecnologie nascono e muoiono in rapida sequenza, i concorrenti si moltiplicano aggressivi e i prodotti invecchiano in pochissimo tempo” (Santagata, 2007, p. 37)

La sopravvivenza di un’impresa è, di conseguenza, connessa alla sua abilità di innovare costantemente e di promuovere la creatività. In questo contesto, si ritiene che in caso contrario quell’impresa è destinata al declino (Sedita & Paiola, 2009). La crisi che ha colpito il comparto industriale tra la fine degli anni novanta
del XX secolo ne è stata la dimostrazione. Molte aziende hanno dovuto dismettere gli impianti produttivi e ridimensionare il loro organico. Molti lavoratori si sono trovati disoccupati e “inutili al nuovo sistema economico e alla società” (Donati, 2000, p.1). La soluzione a questi alti livelli di disoccupazione è stata cercata principalmente in due direzioni: favorire la cosiddetta new economy e attuare delle politiche efficaci a supporto dei lavoratori rimasti senza lavoro (Ibidem).

Un altro elemento da considerare è stato l’avvento delle nuove tecnologie dell’informazione che hanno condotto al processo di globalizzazione. I mercati e gli individui hanno visto annullare le distanze fisiche (death of distances – Cairncross, 1997) tra loro e, soprattutto grazie a internet, è stato possibile dare vita ad una nuova tipologia di economia.

I motivi che hanno condotto allo sviluppo dell’imprenditorialità collettiva nella società post-moderna possono essere ricondotti a determinati avvenimenti storici, nonché all’adattamento dei soggetti pubblici e privati agli effetti da questi derivanti. I fattori di seguito indicati sono stati dedotti dall’analisi complessiva dei contributi raccolti. La diffusione dell’imprenditorialità collettiva è riconducibile a:

- alla crisi del sistema industriale tradizionale basato sui grandi complessi industriali manifatturieri e della produzione su grande scala in genere del XX e XXI secolo (Donati, 2000);
- alla crisi occupazionale conseguente al mutamento del contesto economico (Donati, 2000; Commissione Europea, 2000);
- all’aumento esponenziale della diffusione delle tecnologie informative (Sedita & Paiola, 2009; Santagata, 2007; Stangata, 2011);
- al contesto di mercato altamente competitivo (Commissione Europea, 2000; Auserwald & Branscomb, 2003);
- una economia post-moderna incentrata sulla gestione della conoscenza (Bertacchini et al. 2011, Commissione Europea, 2000; Santagata, 2007);
- al focus sulla creatività come driver di sviluppo economico (Bertacchini et al. 2011, Santagata 2007, 2011; Florida, 2002; Scott, 2006; Niessen, 2007; Martinotti, Tinagli & Sacco, 2011);
• al mutamento delle condizioni lavorative: lavoro da casa, orario flessibile (Spinuzzi, 2012);
• all’attuazione di politiche pubbliche a sostegno dell’occupazione (Commissione Europea, 2000; 2006; 2013)
• allo sviluppo dell’auto-imprenditorialità come naturale conseguenza della crisi occupazionale e come frutto delle politiche pubbliche attuate (Commissione Europea, 2006, 2007; 2013);
• alla condivisione della conoscenza al fine di creare innovazione (Are, 2008; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Gershenfeld, 2005)
• alla necessità di luoghi dove poter trovare competenze complementari alle proprie (Trigilia, 1989; Aernoudt, 2004; Heckett & Dilts, 2004; Gershenfeld, 2005)

Si può quindi affermare, sempre in relazione all’imprenditorialità collettiva, che il susseguirsi di avvenimenti storici e l’adattamento a questi ha quindi condotto alla necessità e all’importanza della nascita e sviluppo di nuovi luoghi diversi da quello aziendale ove svolgere la propria attività lavorativa, tessere rapporti di collaborazione e sviluppare innovazione sulla base di attività creative.

Un ruolo importante è stato svolto dalle politiche pubbliche a sostegno di queste attività, che saranno descritte nel prossimo paragrafo e con particolare riferimento al contesto europeo.

3.1.2 – Il ruolo delle politiche pubbliche

Le politiche pubbliche a sostegno degli spazi collettivi di imprenditorialità possono essere ricondotte alla necessità, esposta nel paragrafo precedente, di rispondere alla mutata situazione produttiva, economica e sociale a cavallo tra il XX e il XXI secolo.

Le politiche fino ad ora attuate e che si attueranno, hanno come obiettivo quello di
affrontare in maniera proattiva i cambiamenti riconducibili alla sfera economica globale.

In ambito Comunitario, il Consiglio straordinario Europeo di Lisbona, tenutosi nel marzo 2000, si proponeva l'obiettivo, attraverso politiche specifiche, di far diventare l'Europa “una delle economie più dinamiche e competitive a livello mondiale entro il 2010” (Commissione Europea, 2000). Dal documento esito della consultazione, emergono, tra gli altri, tre punti fondamentali:

1. “La sfida tecnologica” in cui viene posto l’accento sull’importanza delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione;
2. “Una società basata sulla conoscenza” in cui si prende atto della necessità e dell’importanza dell’istruzione e della conoscenza come futuri driver di sviluppo economico;
3. “Il miglioramento della competitività” in cui si esalta la necessità di creare nuova impresa e di migliorare, attraverso politiche comunitarie di cultura d’impresa, quella esistente.26

I tre punti appena indicati, facenti parte del Trattato di Lisbona, corrispondono alle linee programmatiche utilizzate per lo sviluppo delle politiche comunitarie di lungo periodo. È sulla base di queste che viene elaborato il primo report comunitario in tema di cultura e creatività (2006) “in cui si evidenzia l’importanza della cultura per la crescita economica [ed in modo particolare] per gli scenari di innovazione e creatività nello sviluppo regionale” (Bertacchini et al., 2011).

Successivamente a questo primo passo, si è proceduto con l’identificazione dei soggetti che avrebbero potuto promuovere gli intenti delineati dalla Commissione. La presidenza del Consiglio Europeo, nel 2007, sancisce definitivamente (ibidem) il potenziale delle piccole e medie imprese quali motori di sviluppo economico e lo stretto legame tra la creatività e le politiche europee in ottica di crescita e occupazione.

26 Il documento completo è reperibile all’indirizzo: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c10241_ihtm
Il punto di approdo di queste politiche è identificabile nelle dichiarazioni del presidente della Commissione Europea, il quale nel maggio 2007 afferma:

“la cultura e la creatività riguardano direttamente la vita quotidiana dei cittadini. Sono fattori importi di sviluppo personale, coesione sociale e crescita economica” (Barroso, 2007 in Santagata, 2011, p. 36).

Sulla base del Trattato di Lisbona, sono state elaborate ed attuate una serie di politiche comunitarie volte allo scopo appena identificato.

Nel 2010, in particolare, è stato varato il programma Europa 2020 che si propone il raggiungimento degli obiettivi delineati attraverso una crescita intelligente, inclusiva e sostenibile e mediante il sostegno alle piccole e medie imprese. Da questo programma sono poi derivati dei progetti specifici: Europa Creativa 2014-2020, al quale sono stati attribuiti 1,462 miliardi di euro (Commissione Europea, 2014) e che è incentrato principalmente sulla promozione delle industrie culturali e creative (CCI); Horizon 2020 le cui finalità sono la promozione della ricerca e dell’innovazione e al quale sono stati attribuiti 70 miliardi di euro (Commissione Europea, 2014); Digital Agenda che si focalizza sulle tecnologie digitali con un budget di 11 miliardi di euro.

Parallelamente ai programmi appena indicati, sono stati stanziati dei Fondi Strutturali volti al finanziamento di azioni specifiche, quali, ad esempio: la creazione di infrastrutture per la competitività del sistema produttivo regionale (Misura 2.1: aree attrezzate per l’ubicazione di servizi alle imprese, ovvero incubatori d’impresa, spazi di coworking e laboratori innovativi); la creazione e qualificazione di servizi e/o sistemi innovativi di fruizione e conservazione delle risorse, anche attraverso l’adozione di tecnologie avanzate.

In tema di PMI e in particolar modo di CCI, il nuovo programma Creative Europe prevede la promozione dell’imprenditoria attraverso azioni che portino a risultati tangibili in tema di\textsuperscript{27}:

\textsuperscript{27} Per un approfondimento: http://programmicomunitari.formez.it/content/europa-creativa-
• conoscenza;
• agevolazioni per l’acquisizione e il miglioramento delle capacità e delle competenze;
• creazione di nuove professionalità;
• creazione di network;
• “uso delle tecnologie digitali in modo da garantire l’adeguamento all’evoluzione del mercato e la sperimentazione di nuovi approcci in relazione allo sviluppo del pubblico e di nuovi modelli di business” (Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea, 20 dicembre 2013)

Il ruolo che le politiche pubbliche, in questo caso Europee, giocano nella determinazione delle linee guida di sviluppo economico, è evidente: i fondi strutturali a disposizione degli Stati membri sono ingenti e offrono l’opportunità alle pubbliche amministrazioni, e ai privati, di poter creare dei programmi adatti e al passo con l’evoluzione del sistema economico complessivo.

3.2 – I nuovi spazi di imprenditorialità collettiva

Nell’introduzione al capitolo è stata messa in evidenza la possibilità che l’imprenditorialità connessa alla creatività ed all’innovazione possano avvenire al di fuori di un contesto aziendale organizzato. In particolare, nel primo paragrafo sono stati analizzati i fattori che hanno portato - o stanno conducendo - alla creazione di spazi collettivi di imprenditorialità e ciò in relazione all’evidente necessità di instaurare delle connessioni tra più individui in un contesto di condivisione della conoscenza. A supporto di tale evidenza, sono state inoltre indicate alcune delle politiche pubbliche europee a sostegno di questa tipologia di comportamenti.

Sulla base di queste considerazioni, le (1) città, i (2) FabLabs, gli (3) spazi di
Co-working e gli incubatori d'impresa si prestano ad essere considerati come i nuovi spazi in cui imprenditori – e non – si incontrano dando luogo a comportamenti di natura imprenditoriale sulla base di attività creative ed innovative.

Nel presente paragrafo si andranno a descrivere attraverso la letteratura specializzata, dati ed esempi, le caratteristiche fondamentali di tre delle quattro entità indicate.

Le città creative sono le entità che più delle altre sono state studiate e analizzate in campo scientifico. Nonostante queste siano, a differenza degli altri spazi indicati, delle entità geografiche piuttosto che dei luoghi fisici, si ritiene che, in relazione all'oggetto di studio queste possano essere inserite nello schema di lavoro ed analizzate sullo stesso piano. Quando asserito si basa sulla convinzione che le città creative siano uno dei luoghi in cui l'imprenditorialità collettiva possa svilupparsi sulla base della vicinanza spaziale tra molte e differenti attività imprenditoriali e contenere, inoltre, anche gli spazi fisici dei Fablabs, dei Coworking e degli incubatori.

La letteratura in materia è infatti vasta e coinvolge molteplici aspetti in altrettante discipline: dall'architettura all'urbanistica e dall'economica alla sociologia. Il paragrafo a loro dedicato si propone, quindi, di fornire una classificazione attraverso l'esposizione di due delle principali correnti di pensiero e dalle quali è possibile dedurre l'effettività della città creativa quale sede di attività imprenditoriali collettive.

I FabLabs, sono l'entità più recente tra quelle che si prenderanno in considerazione. Per tal motivo, la letteratura scientifica specializzata sull'argomento è molto limitata. Gli studiosi si sono, per il momento, concentrati in misura maggiore sulla costruzione, gestione ed organizzazione dello spazio, più che sugli effetti e i processi che possono svilupparsi al suo interno. In ragione di ciò, l'esposizione, e la prova empirica che il FabLab possa essere considerato sede di processi imprenditoriali collettivi, sarà basata sull'indicazione degli obiettivi che questo spazio si pone, sulla descrizione dell'organizzazione interna e 28 Un capitolo a parte sarà, infatti, dedicato agli incubatori d'impresa.
sull'esposizione di alcuni esempi.

Infine, anche gli spazi di Co-working, come nel caso dei FabLabs, sono un'entità relativamente giovane, ma a differenza di questi ultimi, essi sono stati indagati nella loro forma ed efficacia da alcune Istituzioni Pubbliche Europee e studiati in alcuni report specifici di settore.

3.2.1 – Le Città creative

“Se devi costruire una città creativa, non radunare uomini per raccogliere pietre e distribuire compiti. Ma insegna loro la potente seduzione della creatività”. (M. Carta, 201229, p.9)

Nell'affrontare l'argomento delle città quali luoghi di imprenditorialità collettiva, è necessario, in primo luogo, fare una distinzione in termini definitori. La città creativa può essere analizzata secondo due differenti visioni: un primo filone di ricerche fa riferimento al concetto di città creativa in relazione alle industrie Culturali e Creative (Florida, 2002); un secondo è invece connesso alle città creative quali luoghi “che favoriscono, sfavoriscono o creano connessione per lo sviluppo della creatività individuale e collettiva degli attori sociali” (Niessen, 2007, p. 2). Questo secondo filone, più strettamente legato al contesto di analisi fin qui esposto, è però un insieme abbastanza eterogeneo di differenti punti di vista in altrettanti differenti campi di studio.

Un importante contributo è stato fornito da Landry (2000), il quale si è concentrato sulla struttura della città quale promotrice di nuovi contesti ambientali per l'ideazione di nuove soluzioni innovative (Niessen, 2007). Secondo Landry, la città creativa è quello spazio in cui tutte le sue componenti interagiscono per la generazione di soluzioni a problemi sulla base del loro grado di creatività (Landry, 2000). A supporto della creatività individuale deve perciò

29 Rivisitazione della più ben nota frase attribuita a A. de Saint-Exupéry: "Se vuoi costruire una nave, non radunare uomini solo per raccogliere il legno e distribuire i compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare ampio e infinito"
esistere un ambiente circostante che possa favorirla. La cultura della creatività, come dall’autore definita, è incorporata negli *stakeholders* urbani, nel modo in cui questi operano, nelle infrastrutture (edifici, strade,...) e nelle *policies* attuate dai soggetti pubblici. La città creativa è, sostanzialmente, un luogo che attrae, nutre e sostiene il talento in modo. La connessione tra differenti soggetti porta alla generazione di idee e alla conseguente necessità di implementare la creatività scaturente da queste. Non è necessaria una struttura organizzativa definita, ma piuttosto un luogo di incontro finalizzato alla trasformazione della creatività in innovazione (*creative milieu*) attraverso un’attività di tipo imprenditoriale (Niessen, 2007).

A differenza della concezione di Landry, Florida (2002), si concentra, invece, sulla città quale sede principale di industrie culturali creative. L’unità di analisi della città creativa è la classe creativa, ovvero quella classe di lavoratori appartenenti a settori strettamente legati alla creatività: “in senso stretto pittori, musicisti, grafici, architetti, imprenditori teatrali, discografici, galleristi, critici, collezionisti d’arte, ecc.; ma anche, in senso lato: ricercatori, giornalisti, medici, avvocati, ecc.” (Florida in Niessen, 2007). Anche per Florida le città sono luogo di incontro per tessere relazioni tra diversi soggetti, ma, contrariamente a Landry (il quale vede la creatività insita in ogni essere umano), la crescita economica di una città e il suo sviluppo sono viste come il frutto della sola classe creativa e avvengono solo nelle (e grazie alle) CCI.

Il contributo di Florida è comunque importante perché definisce un metodo di analisi e misurazione della creatività di una città.30

Anche se differenti da un punto di vista definitorio, alla base di entrambe le visioni appena evidenziate vi sono dei presupposti teorici comuni, identificati da Helbrecht (2004) in tre pilastri teorici:

La produzione della conoscenza necessaria nel contesto geografico della città è un processo cumulativo. Questo si realizza per gradi mediante scambi nel network nei quali sono coinvolti una molteplicità di attori differenti;

“Sono presenti delle condizioni materiali, culturali, economiche, sociali e spaziali entro cui avvengono gli interscambi” (Helbrecht, 2004 in Niessen, 2007). Queste devono essere analizzate sulla base delle relazioni tra prossimità spaziale (distanza, accessibilità, ecc.), prossimità sociale (genere, età, professione, origine, ecc.) e prossimità istituzionale (policies) (ibidem).

Alla base del processo devono essere considerati dei percorsi di apprendimento collettivo.

I contributi teorici circa la città creativa sono molti, spaziano in vari campi, ma “nonostante si tratti di un oggetto di studio ormai consolidato, sembra che non vi sia nessun accordo tra gli autori a proposito della definizione di questo concetto e sulla definizione” (Niessen, 2007, p. 1). Nonostante possa sembrare che una definizione unitaria non sia stata raggiunta, risulta altresì evidente il ruolo che le città stanno ricoprendo nel sistema economico mondiale.

Una ricerca di McKinsey (2011) relativa alla mappatura della potenza economica delle città nel mondo, ad esempio, ha messo in luce che solo 600 centri urbani dislocati nel pianeta generano circa il 60% del PIL mondiale. Questi centri rientrano nella categoria delle grandi città e delle megalopoli, ma entro il 2025 solo il 10% del PIL sarà prodotto da queste grandi città (megalopoli> 10 milioni di abitanti), mentre oltre il 50% sarà prodotto dalle cosiddette middleweight cities.

Le città ricopriranno sempre più un ruolo predominante nell’economia mondiale anche se, secondo le previsioni, ci sarà un spostamento verso città di più piccole dimensioni dovuto soprattutto alle più elevate capacità di connessione.

Il ruolo della città quale fonte di innovazione e creatività sembra essere cruciale per lo sviluppo economico mondiale (Commissione Europea, 2014). Ma

Martinotti, Tinagli & Sacco (2011), analizzano l’evoluzione delle città a partire dai sistemi urbani del XX secolo fino ai giorni nostri. Queste vengono riconosciute come l’emblema dei luoghi di attrazione, consumo e socialità e, quindi, fattori di produzione e diffusione di creatività e cultura. Le città “diventano sempre più elementi di valore non solo culturale ma anche economico e di sviluppo, fonti di nuove forme imprenditoriali e interi settori industriali” (Martinotti, Tinagli & Sacco, 2011 p. 71). La sfida a cui devono saper rispondere le città creative è “[... ] quella di trovare un equilibrio che da un lato supporti lo sviluppo e il riconoscimento delle forme creative [...] , ma che dall’altro sappia anche garantire le condizioni per la continua rigenerazione dell’ecosistema creativo urbano fatto di diversità e contaminazioni” (ibidem, p. 75).

Il concetto di ecosistema, e quindi il carattere collettivo e cooperativo delle attività e delle relazioni tra diversi soggetti, porta la città ad essere definitivamente considerata quale centro nevralgico di sviluppo di aspetti creativi ed innovativi attraverso processi di imprenditorialità collettiva.

\(^{31}\) La ricerca è stata svolta da Tec.co sulla base dei dati dati raccolti da StatupTravels attraverso il suo motore di ricerca. 
http://tech.co/top-startup-cities-where-entrepreneurs-want-to-meet-up-2015-02
3.2.2 - I FabLabs

I FabLabs, abbreviazione di *Fabrication Laboratories*, sono dei laboratori di fabbricazione digitale. Questi spazi sono generalmente equipaggiati con una serie di strumenti necessari per la costruzione in piccola scala di oggetti di qualsiasi uso. Al loro interno possono trovare spazio sia macchinari per la manifattura tipici dei laboratori artigiani\(^\text{32}\) che strumenti di moderna concezione quali frese rotanti controllo numerico (CNC), stampanti 3D e taglio laser.

Il primo *FabLab* nasce negli Stati Uniti nel 2002 come progetto del MIT *Center for Bit and Atoms* e grazie al finanziamento della *National Science Foundation*. La FabFoundation (la fondazione che unisce tutti i laboratori aderenti alla carta costitutiva dei *FabLabs\(^\text{33}\)*) definisce questo spazio con le seguenti parole:

“A Fab Lab is a technical prototyping platform for innovation and invention, providing stimulus for local entrepreneurship. A Fab Lab is also a platform for learning and innovation: a place to play, to create, to learn, to mentor, to invent. To be a FabLab means connecting to a global community of learners, educators, technologists, researchers, makers and innovators” (FabLab Foundation, 2014)\(^\text{34}\)

Gli obiettivi di questi spazi sono dichiarati nella loro stessa definizione: si propongono di coinvolgere le persone in progetti aperti e collaborativi di manifattura attraverso processi di condivisione di macchinari e conoscenza (Knips et al., 2014) il cui fine sia lo sviluppo di imprenditorialità a livello locale\(^\text{35}\).

Alla base del progetto risiedono i principi fondamentali di collaborazione, decentralizzazione, partecipazione e democraticità (Gershenfeld, 2005), attraverso

---

\(^\text{32}\) Come ad esempio: frese meccaniche per il taglio legno e attrezzatura per il fai da te.

\(^\text{33}\) Disponibile all’indirizzo: http://www.fabfoundation.org/fab-labs/the-fab-charter/

\(^\text{34}\) Disponibile all’indirizzo: http://www.fabfoundation.org/fab-labs/what-is-a-fab-lab/

\(^\text{35}\) Gli individui, in questo genere di laboratori, hanno l’opportunità di produrre oggetti *custom-made*, con macchinari di precisione che non sarebbero altrimenti accessibili se non per produzioni su grande scala.
lo scambio di conoscenze e forti connessioni con le reti sociali. Secondo Gershenfeld (2005), professore MIT e teorico del FabLabs, questa tipologia di spazio, e le tecnologie ad esso connesse, fanno parte di di un nuovo modello di innovazione, produzione e consumo.

Nonostante l'apparente importanza che questi nuovi luoghi potrebbero ricoprire nel sistema economico contemporaneo, sia in relazione al contesto produttivo, sia al ruolo di fucina di innovazioni, non esiste ancora un’approfondita ricerca metodologica ed empirica a supporto di tali tesi. L’analisi di questi spazi si è, al momento, concentrata principalmente sulle pratiche da attuare per la loro costituzione e sulla loro efficacia in termini organizzativi (Troxler & Wolf, 2010). Un’analisi accurata dell’efficacia a livello sociale ed imprenditoriale risulta ancora mancante e ciò è presumibilmente da ricondurre alla relativa giovane età di questa realtà.

I FabLabs stanno trovando spazio all’interno dei centri urbani. Possono essere costituiti in zone centrali della città o periferiche (più a stretto contatto con le aree industriali) e si stanno quindi inserendo nel contesto cittadino entrando a far parte dell’ecosistema imprenditoriale.

Figura 3.2 – Distribuzione dei FabLabs a livello globale

Fonte: http://www.fabfoundation.org/fab-labs/
L’efficacia di tale genere di spazi, sta ricevendo conferme, non tanto dalla letteratura in materia, quanto dall’incremento del loro numero: a maggio 2015, il numero di FabLabs nel mondo ha raggiunto quota 495 e oltre il 50% di questi si trova in Europa (260) (FabLab Foundation, 2015). I FabLabs, visto il contesto in cui sono nati e la forte vocazione educativa da cui sono contraddistinti, spesso vengono costituiti all’interno di strutture scolastiche ed universitarie o collegate a soggetti pubblici. In Italia al momento ne esistono 110 di varia natura: privati e pubblici, connessi a realtà “industriali” o con funzioni prettamente educative.

A Torino, per esempio, la nota realtà italiana di produzione e progettazione di schede integrate per la programmazione digitale, Officine Arduino, dopo aver aperto un reparto di R&D nella città, ha deciso di concedere parte degli spazi acquisti per la costituzione di un FabLab.

Questo si rivolge principalmente a singoli individui, ma ha stretto rapporti anche con il Politecnico di Torino. Inoltre, offre il suo spazio, i suoi macchinari e i suoi servizi anche ad aziende già costituite.

Di particolare rilevanza, ai fini dell’elaborato, è l’esempio di Bitskin, società di giovani artigiani/imprenditori digitali che ha elaborato un progetto di prodotto utile alla comunità stessa degli utenti di un FabLab: un metro basato sulla tecnologia Arduino che, attraverso un algoritmo, genera a video un vestito variando autonomamente i parametri dimensionali. Questi possono essere poi esportati e utilizzati da una tagliatrice laser per la realizzazione del vestito. Il prodotto è stato concepito all’interno di un FabLab che è anche il suo mercato di riferimento, utilizza gli strumenti tipici di un FabLab (Arduino, tagliatrici laser) e mette insieme diverse tecnologie provenienti da differenti settori. Inoltre, ma non meno importante, la prossimità fisica con gli altri utenti dello spazio ha permesso un riscontro costante con i potenziali clienti.

---

36 Disponibile all’indirizzo: http://www.fabfoundation.org/fab-labs/
37 Nel FabLab di Torino, uno dei più attivi e il primo italiano, hanno preso vita aziende di varia natura. Ad esempio, UrbanAge è un’azienda che fabbrica accessori in alluminio dal design italiano e Oh My Long! che progetta e produce su ordinazione Longboards su misura.
38 https://stefanoparadiso.wordpress.com/2014/03/09/bitskin/
Il FabLab può assumere, come anticipato, anche un ruolo di stampo educativo. In Italia, e più precisamente a Trento, il Museo delle Scienze di Trento (MUSE) ha intenzione di integrare nella sua struttura un FabLab. La missione dichiarata è quella di promuovere la fabbricazione digitale mediante percorsi educativi e di assistenza alla “prototipazione” digitale.

I due esempi permettono di comprendere le differenti declinazioni che possono caratterizzare questi laboratori: nel primo caso, vengono offerti spazi fortemente orientati all’aspetto imprenditoriale e alla generazione di innovazione; mentre nel secondo, assumono un ruolo più prettamente educativo.

Nel contesto Europeo, si possono citare alcuni esempi che, per le loro caratteristiche intrinseche, possono rappresentare le differenti tipologie e output di questi nuovi spazi imprenditoriali.

Il FabLab di Barcellona è uno dei più importati nel contesto europeo. È stato sede della convention mondiale dei FabLabs del 2014 ed è stato fondato dall’Institue for Advanced Architecture of Catalonia – IAAC in collaborazione con il MIT e il contributo del Governo Spagnolo. La grande superficie su cui si sviluppa permette di organizzare workshops e festival e di ospitare un gran numero di macchinari per la fabbricazione digitale. È aperto soprattutto agli studenti universitari, ma anche ad esterni: professionisti od imprese. È possibile utilizzare i macchinari gratuitamente (studenti) o, previo prenotazione, a pagamento (esterni). Questo spazio offre anche un servizio di consulenza attraverso il quale è possibile verificare la fattibilità di un progetto prima di passare alla fase di realizzazione. Ha quindi una dimensione più applicativa, incentrata sulla “prototipazione” di prodotti che possono essere successivamente immessi nel mercato. Alcuni progetti, attivati ad suo interno del hanno condotto ad attività imprenditoriali nel campo dell’interior design, scanning 3D, fashion design, sviluppo prodotti. I progetti sono individuali, ma sono caratterizzati da una forte spinta alla condivisione delle informazioni. I macchinari

39 La lista dei macchinari a disposizione è presente nel sito web ed includono: stampanti 3D, strumenti per taglio di precisione tramite laser di qualsiasi materiale, ecc. La lista completa è reperibile al seguente indirizzo: http://www.fablabbcn.org/maquinas/
sono, infatti, utilizzabili in via non esclusiva e molte delle buone pratiche identificate vengono condivise tra i vari utenti in una logica di creazione/mantenimento di una comunità.

Il FabLab di Barcelona è in costante evoluzione e l’obiettivo dichiarato è quello di creare una rete all’interno della città attraverso “an interconnected community of neighborhood fab labs.” il cui fine sia “encourage entrepreneurship and interest in innovation that have already been present in Barcelona throughout centuries” (Alvarellos, 2011)

Un altro esempio di successo è il FabLab con sede ad Amsterdam (Waag Society). Questo laboratorio, situato nel centro della città, a pochi metri dalla stazione centrale nel vecchio edificio della Pesa cittadina, offre uno spazio di condivisione di macchinari e conoscenze. Vengono organizzati eventi dimostrativi di funzionamento di stampanti 3D e tagliatrici laser e al suo interno trovano posto privati cittadini ed imprese, grazie soprattutto alla possibilità di utilizzare gratuitamente i macchinari a disposizione. Nel tempo, ha tessuto forti connessioni con lo strato sociale cittadino attraverso workshops ed eventi.

Uno dei progetti imprenditoriali di maggior successo è il “FairPhone”. Il telefono prodotto, riassume in maniera chiara il frutto delle convergenze di intenti tra diversi soggetti e, quindi, dell’imprenditorialità collettiva. Il progetto, cominciato nel 2010, è nato dalla collaborazione tra tre differenti attori: Schrijf-Schrijf, Waag Society e Action Aid. Di particolare interesse è anche la natura dei loro obiettivi istituzionali: Il primo è una società di progettazione e design

---

40 Intervista a Tomas Diez, direttore del FabLab di Barcelona rilasciata a owni.eu e reperibile all’indirizzo: http://complexitys.com/english/44-fabbing-cities-barcelona-fab-city/#.VUTtfEIW5Lw
41 Il FabLab di Amsterdam organizza, tra i molti, anche un mercato di prodotti alimentari a km0
42 Il Fairphone è dotato di un sistema operativo open source ed è personalizzabile totalmente dall’utente, ciò significa che è concesso l’accesso al root del sistema operativo e fornisce, di conseguenza, la possibilità di modificare il codice sorgente.
I dispositivi sono stati prodotti in piccole quantità e solo al raggiungimento di un numero minimo di prenotazioni per ogni lotto. Il telefono ha riscosso un notevole successo tanto che, al momento, la fondazione che ha in carico il progetto (la FairPhone Foundation) ha in corso delle trattative con le maggiori compagnie telefoniche olandesi per la commercializzazione del proprio prodotto su larga scala.
Per un approfondimento sul progetto e sulle caratteristiche del telefono: https://www.waag.org/nl/project/fairphone-product
(impresa), il secondo è l'istituto all'interno del quale è sorto il FabLab
(Organizzazione facente capo ad un Istituto Universitario), mentre il terzo è la nota
associazione benefica di aiuto medico alle popolazioni del terzo mondo
(Associazione). Il dispositivo è stato progettato totalmente all'interno del
laboratorio e grazie alle attrezzature e alle consulenze del team della Waag Society;
la selezione delle componenti elettroniche è avvenuta sulla base delle informazioni
fornite dall'associazione benefica in modo che queste non fossero prodotte
mediante sfruttamento lavorativo e che i minerali in esse utilizzati provenissero da
miniere certificate; mentre i designer di Schrijf-Schrijf hanno progettato
fattivamente il telefono.

I due esempi appena riportati fanno riferimento a realtà di FabLabs ormai
consolidati. Questi, nonostante il passare del tempo, hanno mantenuto due delle
caratteristiche fondamentali indicate nella definizione ad inizio paragrafo:
svolgono una funzione educativa e sociale e aiutano, attraverso i servizi di
prototipazione, alla creazione di nuovi prodotti e alla promozione
dell'imprenditorialità.

3.2.3 – Gli spazi di Co-working

Il coworking può essere definito uno stile di lavoro basato sulla condivisione dello
spazio fisico e delle attrezzature tra diversi professionisti o aziende (Spinuzzi,
2012).

Dal punto di vista dello spazio, le strutture di coworking fornisco un luogo
dove molteplici business possono operare contemporaneamente. Lo spazio può
assumere la forma di semplice scrivania, di uno spazio di prototipazione
(Makerspace) o una soluzione ibrida tra le due.

L'offerta solitamente si rivolge ad imprese di nuova costituzione, alle micro-
imprese o a professionisti. Il layout dello spazio di coworking tende ad essere una
grande superficie openspace in cui possono prendere posto i diversi soggetti.
L'area a disposizione deve risultare ampia in modo che le imprese possano
interagire e stare a stretto contatto tra loro, ma non necessariamente lavorare assieme. Molti spazi di coworking offrono una sala conferenze dove è possibile tenere riunioni o accogliere potenziali investitori, una reception condivisa e aree ristoro, talvolta veri e propri bar\textsuperscript{43}. La fornitura di questi ulteriori spazi è finalizzata all’incontro tra i vari membri e alla loro socializzazione (Spinuzzi, 2012).

Condividere uno spazio, delle attrezzature e dei servizi ha inoltre un risvolto economico positivo: l’affitto mensile della scrivania è infatti solitamente più basso dell’affitto di un ufficio, specialmente nelle grandi città. Non sempre si ha la disponibilità o l’interesse per un affitto di lunga durata e la condivisione dello spazio, delle attrezzature e delle altre strutture sembra essere la soluzione ad entrambi i problemi. Tale aspetto è stato uno dei motivi per cui questi spazi si sono sviluppati in modo esponenziale nelle grandi città Europee e Statunitensi, come evidenziato dall’ultima ricerca globale svolta da Deskmag (2012)\textsuperscript{44}. Il 54% degli utilizzatori al mondo si trovano in città con più di un milione di abitanti. Anche se, a riprova del grande interesse che questi spazi stanno acquisendo, a partire dal 2012, c’è stato un aumento di interesse con la nascita di spazi anche in contesti di più piccole dimensioni. La localizzazione degli spazi è vitale. Sempre dalla stessa ricerca, emerge che la scelta dello spazio avviene sulla base della vicinanza con la propria abitazione. Due terzi degli utilizzatori si trova infatti a meno di 20 minuti di distanza e un quarto a meno di 10 minuti. Inoltre, molta attenzione è posta sulla progettazione dello spazio fisico e sull’animazione dello stesso. L’obiettivo è quello di creare un luogo che sia coerente con l’aspetto collaborativo e che dia l’opportunità di creare delle relazioni tra la comunità di utenti.

Gli strumenti a disposizione degli occupanti variano a seconda della tipologia di affiliazione allo spazio. Sulla base della ricerca “Supporting Places of

\textsuperscript{43} BetaHaus, ad esempio, dispone di differenti tipologie di spazio e, tra questi, anche di un caffè (aperto al pubblico) che può ospitare eventi, incontri per oltre 150 persone. http://www.betahaus.com/berlin/spaces/cafe/

\textsuperscript{44} Deskmag è un magazine online, punto di riferimento degli spazi di coworking a livello globale. La ricerca indicata è disponibile all’indirizzo: Http:// deskmag.com/survey
Work: Incubators, Accelerators and Co-working Spaces “condotta da URS e dalla London Greater Authority (2014), i servizi a disposizione sono generalmente:

- postazione di lavoro dotate di personal computer;
- telefono;
- alimentazione elettrica;
- connessione internet a banda larga;
- flessibilità oraria (ingresso giornaliero, 24/7).

Lo spazio di coworking, oltre che essere propriamente un luogo fisico, è anche uno stile di lavoro. Sotto questo ultimo aspetto, infatti, assume molta rilevanza il supporto e la facilitazione delle interazioni tra gli utenti, la possibilità di creare una rete e la partecipazione ad eventi promossi dallo spazio.

Alla base del concetto di interazione vi è la necessità di creare dei collegamenti tra gli utenti al fine di migliorarne il risultato creativo e di generare un senso di appartenenza, sia al luogo sia alla comunità. Sulla base del rapporto Deskmag (2012), emerge che l’84% degli intervistati ritiene che la scelta dello spazio di coworking come luogo di lavoro sia dovuta alla possibilità di interazione con altre persone. I benefici derivanti, sempre secondo la ricerca indicata, consistono nella: creazione di un social circle (92%), nel minor senso di isolamento (86%), nella creazione di reti di business (80%) e nell’aumento della produttività (75%). Sulla base di quanto appena esposto, sembra quindi che gli spazi di coworking aumentino le aspirazioni degli occupanti nella creazione di rapporti di rete tra gli occupanti stessi, ma anche tra gli occupanti e la struttura. A questo proposito, lo spazio di coworking offre molteplici connessioni con l’ambiente circostante. Possono, ad esempio, essere organizzati workshops aperti alla popolazione e possono essere creati eventi che coinvolgano imprese esterne al sistema, gli occupanti e la popolazione del luogo. Inoltre, molti di questi spazi sono collegati tra loro a livello transnazionale e forniscono la possibilità di interagire in un network internazionale. Un esempio, in tal senso, sono gli spazi di coworking Impact Hub. La rete di questo gruppo conta più di 62 spazi, talvolta ibridi.

Anche se è fondamentale la creazione di luoghi con diverse professionalità, lo spazio di coworking può anche essere connesso ad un solo settore specifico. Ne Esistono infatti di specializzati nelle tecnologie, nei nuovi o tradizionali media e nelle arti. Il beneficio derivante da tale può essere rintracciato nella possibilità che tra i coworker si sviluppino relazioni più durature di collaborazione anche attraverso l’utilizzo vicendevole dei servizi di ciascuno.

3.3 – Gli incubatori d’impresa

Quest’ultimo paragrafo, dedicato ai nuovi spazi, consentirà di approdondire la conoscenza sugli incubatori d’impresa quali luoghi di imprenditorialità collettiva.

Verrà innanzitutto fornita una definizione e, successivamente, una classificazione degli stessi. Attraevro alcuni report di settore, sarà possibile valutare la dimensione del fenomeno a livello globale e, infine, saranno esposti alcuni contributi accademici che hanno valutato l'imprenditorialità collettiva negli

45 Disponibile all’indirizzo: https://www.impacthub.net/what-is-impact-hub
46 Disponibile all’indirizzo: http://makers.impacthub.net/wp-content/impactcards-2014/#page/11
incubatori.

L'attenzione particolare, riservata al fenomeno degli incubatori d'impresa, è funzionale a questo elaborato per due aspetti: il primo consiste nel fatto che gli incubatori d'impresa sono i luoghi che hanno ricevuto maggior attenzione sia dal punto di vista accademico sia di politiche pubbliche quale mezzo di supporto all'innovazione; il secondo è, invece, riconducibile al caso studio che si analizzerà nel prossimo capitolo.

Il quarto capitolo si concentrerà, infatti, sull'incubatore d'impresa ex-Herion di Venezia, sulla sua genesi, il suo fallimento e il tentativo, messo in atto dal Comune di Venezia, dall'Università Ca' Foscari e dalla Camera di Commercio, di rigenerazione dello stesso.

Il fine di questo paragrafo è quindi quello di esporre le caratteristiche fondamentali e necessarie di un incubatore d'impresa e di mettere in luce lo stato attuale del fenomeno e la sua dimensione in termini quantitativi.

3.3.1 – Cosa si intende per incubatore d'impresa

Tra gli spazi indicati come luoghi di imprenditorialità collettiva, l'incubatore d'impresa è quello che affonda le sue radici più indietro nel tempo. L'istituzione del primo incubatore al mondo viene fatto risalire al 1959 (NBIA, 2006; Aernoudt, 2004; Heckett & Dilts, 2004; Adkins, 2001) quando i proprietari di un grande edificio nella zona di Batavia, N.Y, U.S.A., non riuscendo a cedere il grande immobile (80.000 metri quadrati) ad un unico acquirente, decisero di suddividerlo in lotti e di adibirlo ad uffici a basso costo da offrire ad imprese di nuova costituzione. In Europa, invece, dovranno passare più di quindici anni prima che il primo incubatore d'impresa venga costituito in Inghilterra ad opera della British Steel Industry (BSI) (Aernoudt, 2004).

Nel tempo, dal primo incubatore negli Stati Uniti a quelli più attuali, le ragioni, gli scopi e gli obiettivi sono cambiati.
Figura 3.3 - Evoluzione degli studi sugli incubatori

<table>
<thead>
<tr>
<th>Flussi di ricerca</th>
<th>Studi sullo sviluppo dell’incubatore</th>
<th>Studi sulle possibili configurazioni dell’incubatore</th>
<th>Studi sullo sviluppo degli “incubati”</th>
<th>Studi sull’impatto del processo di incubazione</th>
<th>Studi sulla teorizzazione sul rapporto tra “incubati” ed incubatore</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Area di ricerca</td>
<td>Definizione</td>
<td>Elaborazione di framework</td>
<td>Avvio di nuova impresa</td>
<td>Livelli ed unità di analisi</td>
<td>Esplicito o implicito</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Glossemia</td>
<td>Selezione degli “incubati”</td>
<td>Impatto sullo sviluppo economico</td>
<td>Risultati e misura del successo/insuccesso</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Domande di ricerca</td>
<td>Cos’è un incubatore?</td>
<td>Quali sono i fattori critici per il successo di un incubatore?</td>
<td>Il modello di incubazione funziona? Vengono raggiunti i risultati?</td>
<td>Qual è l’importanza delle relazioni e come queste influenzano l’imprenditorialità?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Come si può costituire un incubatore?</td>
<td>Il modello di processo di incubazione funziona?</td>
<td>Come gli incubatori selezionano gli “incubati”</td>
<td>Qual sono i fattori critici di successo?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Qual è il processo di creazione di nuova impresa all’interno di un incubatore?</td>
<td>Qual è il ruolo del management nel processo di incubazione?</td>
<td>Il processo di incubazione ha avuto qualche genere di impatto sul tasso di sopravvivenza dell’impresa, sulla creazione di posti di lavoro e sul tasso di innovazione?</td>
<td>Esegue un modello alternativo di incubazione?</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Qual è il tasso di incubazione successo e fallimento di un incubatore?</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Nel corso degli anni molti studiosi hanno affrontato il tema da differenti punti di vista. Hackett e Dilts (2004) hanno ripercorso la letteratura in materia e, sulla base dei risultati della loro ricerca, hanno elaborato una lista delle definizioni che negli anni sono state fornite e hanno ripercorso i “flussi” di ricerca su cui si sono concentrati gli studi in differenti periodi.

Nel 2012, Brunel et al. nel tentativo di sintetizzare la vasta letteratura in materia, hanno individuato tre diverse generazioni di incubatori che si sono susseguite nel tempo (Bruneel, Ratinho, Clarysse, Groen, 2012).
La prima generazione di incubatori offriva principalmente uffici e risorse condivise ad un costo conveniente; la seconda generazione, sviluppatasi dalla metà degli anni ottanta alla prima metà degli anni novanta, ha preso piede quando l’incubatore è diventato un popolare strumento di sviluppo economico in relazione alla promozione della creazione di nuove azienda fortemente votate allo sviluppo di nuove tecnologie (Lewis, 2001). Non c’era più bisogno solamente di uno spazio conveniente dove posizionare la propria azienda e le risorse condivise, specialmente amministrative, ma anche di servizi specifici di supporto al business (attività di training, coaching, mentoring e altri servizi knowledge based). La terza generazione può essere fatta risalire agli inizi del XXI secolo: oltre agli spazi ed ai servizi fortemente orientati al sostentamento del business, è apparso chiaro che dovessero essere inclusi anche servizi di networking. In questo periodo sono poi

**Figura 3.2 – Tipologie di incubatori nel tempo**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Periodo di riferimento</th>
<th>Prima generazione</th>
<th>Seconda generazione</th>
<th>Terza generazione</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nome del periodo</th>
<th>Infrastruttura</th>
<th>Supporto al business</th>
<th>Network</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Servizi offerti</th>
<th>Uffici condivisi</th>
<th>Attività di supporto: coaching e training</th>
<th>Accesso a network tecnologici, professionali e finanziari.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Risorse condivise</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fondamento teorico</td>
<td>Economie di scala</td>
<td>Accelerazione della curva di apprendimento</td>
<td>Facilitare l’accesso a risorse e conoscenza esterne e a conoscenza</td>
</tr>
</tbody>
</table>

apparsi anche nuovi concetti di incubatore: l’incubatore virtuale e quello online. Questi, contrariamente a quanto finora detto, non basano la loro attività sull’ospitalità dell’impresa in luogo fisico predefinito, ma forniscono i servizi necessari per lo sviluppo della stessa in modo virtuale, attraverso, ad esempio, internet.


Il focus sul luogo fisico si sposta poi, nella seconda generazione, al processo di incubazione quale meccanismo di sviluppo economico. Roper (1999), a tal proposito, non concentrandosi solo sulla struttura e sui servizi offerti, analizza il processo di incubazione, giungendo alla conclusione che si tratta di un meccanismo di aiuto che può permettere alle imprese di nuova costituzione, caratterizzate da un elevato potenziale di crescita, di avere successo. Per Dulf (1999) un incubatore può essere definito come un’organizzazione che offre molteplici servizi di sviluppo del business e dà accesso a piccoli spazi con termini di affitto flessibili, il cui fine è quello di offrire dei pacchetti in grado di aumentare il successo e la crescita di nuove imprese, massimizzando in questo modo il loro impatto sullo sviluppo economico.

La terza generazione si presenta come un’evoluzione delle prime due. Prende i tratti caratteristici di ognuna e, in aggiunta, prevede la possibilità di attivare delle relazioni di rete tra diversi soggetti. La definizione, che in tal senso si ritiene più completa, è quella fornita dagli stessi Hackett e Dilts (2004): un incubatore aziendale è una struttura che offre uno spazio con uffici condivisi e che
cerca di fornire ai propri “incubati” un servizio di monitoraggio del business e di assistenza attraverso degli strumenti strategici e dei sistemi di interventi di *value-adding*. Questi sistemi controllano e collegano risorse con l'obiettivo di facilitare il successo e lo sviluppo della nuova impresa e, contemporaneamente, contenere il costo del loro potenziale fallimento. Inoltre, l'incubatore deve essere inserito nel contesto di riferimento e deve diventare un network di individui e differenti organizzazioni interagenti tra loro. La rete deve contenere: il management dell'incubatore, il suo staff, le imprese ospiti e i loro dipendenti, le università locali e la comunità ad essa circostante, imprenditori esterni e professionisti (avvocati, consulenti aziendali, specialisti di marketing, volontari e *angel investor*).

In quest'ottica si inserisce anche la definizione fornita dalla Commissione Europea nel 2002. Il termine incubatore aziendale, nel suo senso generico, viene utilizzato per descrivere un insieme di azioni e servizi che aiutano gli imprenditori a sviluppare la loro idea, dalla concezione iniziale al lancio della nuova impresa, passando per la commercializzazione del prodotto.

“A business incubator is an organization that accelerates and systematizes the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support, including: Incubator space, business support services, and clustering and networking opportunities.” (Commissione Europea, 2002, p. 29)

La letteratura in materia si è concentrata su queste tre generazioni di incubatori. Contributi più recenti non ancora attentamente revisionati, prevedono però un'ulteriore evoluzione del concetto: da *incubator* ad *excubator*.

Quella che può essere definita la quarta generazione si basa su due elementi fondamentali. Il primo è dato dall'acquisita consapevolezza degli incubatori che, parallelamente alla necessità di “prendersi cura delle imprese”, debbano proseguire il percorso di orientamento e sostegno anche dopo il periodo di
incubazione. Il secondo elemento, diretta conseguenza del primo, è invece dato dalla necessità di ri-progettazione organizzativa dell’incubatore e del management dello stesso. L’esigenza della quarta generazione è quindi una diretta conseguenza del processo di incubazione: una volta ultimato il periodo, le aziende si ritrovano nel mercato, ma molto spesso queste hanno una struttura ancora inadeguata a fronteggiare la competizione aggressiva. L’incubatore di nuova concezione, si ripromette allora di seguire l’azienda anche dopo la fine del periodo trascorso al suo interno, fornendo servizi aggiuntivi e su misura. Secondo questa visione diventerebbe quindi un soggetto attivo nelle scelte di business, nel piano economico e nella progettazione dei prodotti. Si passerebbe, quindi, dall’aiuto in fase di attivazione di impresa, ad un processo di cooperazione. In altri termini, l’incubatore assumerebbe un vero e proprio ruolo imprenditoriale, ovvero farebbe riferimento al concetto di institutional entrepreneurship\textsuperscript{47} e quindi all’idea che gli incubatori “are thus becoming "entre-entrepreneurs": entrepreneurs who contribute to entrepreneurial processes with the organization-creation that is needed for inventions to become innovations” (Hjorth, CEO di Krinova – incubatore d’impresa Svedese). Ovvero “ Incubators need to be understood not primarily as places for hatching start-ups [...] but rather as an externally oriented bundle of resources run by a team operating as an institutional entrepreneur”\textsuperscript{48}.

Per concludere, l’incubatore potrebbe trasformarsi ancora: da spazio di condivisione di infrastrutture e di servizi base ad agente di supporto nella fase di

\textsuperscript{47} La definizione di institutional entrepreneurship che viene riportata è quella fornita da Garud et al. (2007) in Institutional Entrepreneurship As Embedded Agency: An Introduction To The Special Issue, p.2.

“The term institutional entrepreneurship refers to the “activities of actors who have an interest in particular institutional arrangements and who leverage resources to create new institutions or to transform existing ones” (Maguire, Hardy and Lawrence, 2004: 657). The term is most closely associated with DiMaggio (1988: 14), who argued that “new institutions arise when organized actors with sufficient resources see in them an opportunity to realize interests that they value highly”. These actors – institutional entrepreneurs – “create a whole new system of meaning that ties the functioning of disparate sets of institutions together” (Garud, Jain and Kumaraswamy, 2002)”.\textsuperscript{48}

sviluppo del business e nell’attività di networking. Il passo successivo sembra essere quello di trasformare l’incubatore in un imprenditore che quindi partecipi al processo di progettazione del prodotto e di creazione del business, sia nella sua fase iniziale che successivamente.

Al momento, comunque, un incubatore offre tipicamente i seguenti servizi - variabili a seconda della tipologia (Abburrà, 2003; Knopp, 2007):

- Accesso a risorse fisiche (uffici, infrastrutture informatiche e telematiche, arredamenti di base, internet ad alta velocità)
- Accesso a risorse finanziarie (Angels Investors, Bandi Europei, Venture capitalist)
- Supporto amministrativo (servizi legali, contabili, amministrativi, consulenza gestione del personale, segreteria e reception)
- Supporto all’impresa di nuova costituzione (attività di tutoring, mentorship, stesura business plan, assistenza in fase di immissione nel mercato del prodotto, formazione manageriale e di gestione della proprietà intellettuale, assistenza di marketing)
- Accesso ai networks (attività di collegamento con altri soggetti interni ed esterni l’incubatore, attività di organizzazione eventi e pitch di presentazione)

3.3.2 – Una classificazione: incubatori profit-oriented e no-profit

Dopo aver dato una definizione dello spazio di incubazione ed aver approfondito l’evoluzione storica dell’incubatore, nonché la sua possibile evoluzione, si provvederà ora a fornirne una classificazione.

Generalmente (Abburrà, 2003; Grimaldi e Grandi, 2005; vonZedwit e Grimaldi, 2006; Auricchio & Cantamessa et al. 2014) gli incubatori possono essere classificati sulla base della tipologia di proprietà e quindi essere pubblici o privati: sono incubatori pubblici quelli ad emanazione delle pubbliche amministrazioni o, in
alcuni casi delle università; sono, invece, privati quelli nati dall’iniziativa di un individuo, una società o, più in generale, quale frutto di un’attività imprenditoriale.


Gli incubatori pubblici (BICs) sono improntati ad una gestione no-profit dal punto di vista economico, così come gli incubatori universitari (UBI).

Gli incubatori privati indipendenti (IPI) e gli incubatori di proprietà di grandi imprese, invece, svolgono la loro attività al fine di derivarne un profitto economico.

Secondo Chinsonboon (2000), gli incubatori di natura privata possono essere a loro volta essere suddivisi in quattro categorie (venture incubators, venture accelerators, venture portals e venture networks) ognuno con le proprie caratteristiche.


Considerata come valida quest’ultima classificazione, è necessario soffermarsi sui diversi obiettivi che contraddistinguono le due classi.

I BICs, sono stati la prima tipologia di incubatori a riscuotere un discreto successo e i primi ad essere attentamente analizzati dagli studiosi. Gli incubatori di proprietà pubblica non connessi alle università, ambiscono in generale alla generazione di nuova imprenditorialità e allo sviluppo economico complessivo o settoriale della determinata area in cui sono inseriti.

La loro gestione può essere affidata alla pubblica amministrazione o a società terze (c.d. Partecipate pubbliche). Spesso sono emanazione di collaborazioni tra diverse entità pubbliche: amministrazioni locali, Camere di Commercio, Regioni e Province e le fonti di finanziamento derivano principalmente da risorse pubbliche locali, nazionali o comunitarie e dai ricavi derivanti dall’affitto.
degli spazi e dalla fornitura dei servizi alle imprese incubate (Bic Observatory, 2011). La sostenibilità economica di questa tipologia di incubatori è comunque basata sulla disponibilità di fondi pubblici di varia natura, che vengono elargiti generalmente a fondo perduto. L’incubatore pubblico non generando profitti opera pertanto senza scopo di lucro.

L’obiettivo primario dell’incubatore pubblico è quello di generare sviluppo economico a livello locale attraverso la riduzione dei costi derivanti dalla creazione di nuove attività, la promozione della cultura d’impresa e dell’innovazione, la mediazione tra domanda e offerta e l’incentivazione allo sviluppo di nuove tecnologie da cui possa derivare un incremento occupazionale a livello locale e regionale (Abburra et al., 2003; Aernoudt, 2004; Grimaldi & Grandi, 2005). Il ruolo della pubblica amministrazione è quello di fornire degli spazi adeguati a tale scopo e di fare da tramite, attraverso la sua rete di contatti, tra le imprese di nuova costituzione e altre amministrazioni locali o nazionali, enti governativi, fondazioni e musei.

I servizi offerti sono variabili e con diverse concentrazioni a seconda della zona geografica e della tipologia di settore in cui è inquadrato l’incubatore. Dalla ricerca svolta da EBN, il network europeo dei Business and Innovation Centres (BICs), emerge che i servizi comunemente forniti sono (in ordine di importanza) (Bic Observatory, 2011):

- aiuto nell’identificazione del modello di business
- aiuto nella stesura del business plan
- aiuto nella ricerca di finanziamenti
- supporto nella simulazione pianificazione finanziaria del progetto
- corsi di cultura aziendale
- valutazione delle necessità imprenditoriali
- fornitura di spazi

Inoltre, sulla base della stessa ricerca, l’84% dei BICs intervistati dichiara di avere stretti rapporti con Università e reparti di ricerca e sviluppo di aziende e il 62%
dichiara di offrire ai propri incubati occasioni di tessere relazioni con altri soggetti attraverso attività di networking.

Secondo la Commissione Europea, nel 2002, circa il 77% degli incubatori aveva natura pubblica, mentre da una ricerca più recente (Bic Observatory, 2011) il comparto pubblico detiene circa il 70% degli spazi.

Figura 3.4 – Natura pubblica e privata degli incubatori

Fonte: Bic Observatory, 2011. Elaborazione personale

Anche a livello globale la situazione non differisce in maniera sostanziale da quella Europea. Da una ricerca della Banca Mondiale del 2010, emerge che il 42% degli incubatori è detenuto da organizzazioni governative, il 21% da Università e solo il 27% da privati.

Questi ultimi dati vanno considerati con le dovute cautele considerando la differente natura dei complessi universitari nel mondo. Negli Stati Uniti, ad esempio, molti incubatori fanno capo ad Università private e devono essere quindi considerati in un cluster a parte.

Sempre negli stati uniti, secondo la NBIA (National Business Incubator Agency, agenzia che raccoglie gli incubatori sul territorio nord-americano), ne
esistono più di 1100 (NBIA, 2006) di cui il 94,4% no profit.

Gli incubatori universitari (UBI), sono un'altra tipologia non orientati ad un ritorno economico. Essi possono trovare spazio all'interno dei campus accademici o all'esterno (Mian, 1996a; Serazzi, 2005). Come nel caso degli incubatori pubblici, anche gli incubatori di matrice accademica assolvono al ruolo di promotori di sviluppo economico e rigenerazione di aree geografiche. A loro differenza, però, questi sono maggiormente concentrati sulla possibilità di trasferimento tecnologico (Mian, 1996) visto il ruolo primario che viene loro attribuito nello sviluppo di tecnologie avanzate. Gli incubatori di tipo universitario tendono a prediligere la nascita di spin-off, ovvero nuove entità giuridiche che consentono di valorizzare il patrimonio conoscitivo dell’università attraverso la creazione di nuova impresa. Gli incubatori universitari sono infatti considerati dei validi strumenti di promozione dell’imprenditorialità e dell’innovazione anche grazie al valore aggiunto che riescono a fornire sul fronte dei servizi.

I servizi offerti dagli UBI possono essere ricondotti a due categorie: la prima, tipica dell’incubatore (spazio, segreteria, servizi amministrativi, reperimento finanziamenti, attività di networking) e la seconda, invece, specifica. Mian (1996), indica tra i servizi specifici in grado di fornire valore aggiunto all’offerta universitaria: visibilità e credibilità derivanti dall’immagine dell’università, disponibilità di biblioteche, attrezzature, laboratori e possibilità di interagire con il mondo accademico e studentesco. Inoltre, i dipendenti dell’impresa incubata possono avvalersi di consulenze del personale docente e frequentare corsi specifici, mentre l’azienda potrebbe trarre giovamento dall’attività sociale interna all’università.

Al momento in Italia esistono 38 incubatori facenti riferimento al contesto accademico (PNICube) e uno di questi, I3P di Torino (Politecnico di Torino), nel 2014 è stato valutato dall’UBI Index, come quarto miglior incubatore a livello europeo.

50 L’UBI index è un report annuale che prevede la valutazione i più di 600 incubatori universitari in più di 60 paesi diversi. L’indice elaborato permette di stilare una graduatoria sulla base dei risultati raggiunti dall’incubatore nell’ecosistema di riferimento (n° di posti di lavoro creati, entità dei ricavi generati,....), degli investimenti effettuati in termini di ore formative offerte e del
L’importanza a livello sistemico di un incubatore universitario è stato affrontato anche all’Università di Stanford, dove Etzkowitz & Leydesdorff (2000), hanno messo a punto il modello della tripla elica che si propone di provare l’efficacia di un incubatore in stretto rapporto con il mondo accademico, imprenditoriale e istituzionale. L’incubatore diventerebbe, secondo questa idea, il centro di attività organizzate e coordinate dei tre soggetti volte all’attivazione di processi innovativi.

Gli incubatori profit-oriented, sono l’altra macro categoria. Sono privati e generalmente orientati alla remunerazione del capitale investito. Come indicato all’inizio del paragrafo, possono essere emanazione di un’attività imprenditoriale di un singolo o di una società, o essere una parte di un’azienda. Secondo la NBIA (2006), solo il 6% degli incubatori statunitensi è di natura prettamente privata. L’obiettivo di questa tipologia è comunque quella di generare nuove imprese e innovazione, ma non tanto per il benessere sociale, ma piuttosto per il profitto derivante. Il modello economico di questi incubatori si basa infatti sulle somme che questi percepiscono dalla fornitura dei servizi, dai proventi percentuali sui profitti delle aziende incubate e dalle equity (investimenti nel capitale azionario dell’azienda). L’incubatore di natura privata si pone, inoltre, come obiettivo quello di ridurre al minimo il time to market del prodotto.

Molti di questi si concentrano poi sulle nuove tecnologie e sull’implementazione di prodotti digitali. I servizi comunemente offerti sono indirizzati, in maniera specifica all’impresa, e si concretizzano in incontri personalizzati di mentoring e coaching. Inoltre, stringono forti rapporti con investitori privati e compagnie di venture capital per il reperimento capitali.

Diverso discorso vale per i corporate incubators, in questo caso l’incubatore, essendo emanazione di una grande impresa già avviata, si propone di sviluppare prodotti paralleli al core business. Viene incentivata l’imprenditorialità del dipendente attraverso la fornitura di uno spazio e delle strumentazioni

---

grado di attrattività della struttura (ad es. finanziamenti a disposizione). I risultati sono poi suddivisi per settore di appartenenza, per nazione, a livello comunitario e comparati.

Disponibile all’indirizzo:
http://www.i3p.it/files/2013_07_08_top%20UBI_University_Business_Incubators_report.pdf

I risultati questa strategia sono stati analizzati da Williams (2010), il quale ha registrato che, sebbene nel 70% dei casi analizzati nel suo studio i progetti avviati non abbiamo portato ad un'effettiva generazione di un prodotto finale, il processo di incubazione ha dato luogo ad innovazione e valore per il solo tramite della registrazione di nuovi brevetti, alla generazione di nuove capacità intellettuali e nuove tecnologie.

3.3.3 – La dimensione del fenomeno a livello globale

L’incubatore d’impresa è uno strumento che ha avuto origine a metà degli anni cinquanta del novecento, ma la vera e propria esplosione in termini numerici si è verificata tra la fine degli anni novanta e l’inizio del XXI secolo.

La Commissione Europea, nel 2002, ha elaborato un report sullo stato dell’attività di incubazione a livello mondiale. Questo documento è quanto a tutt’oggi è disponibile in relazione alla misurazione globale del fenomeno. Il suo utilizzo, nonostante le informazioni del rapporto siano datate, si rende necessario per delineare il quadro generale di riferimento.

È stato stimato che al mondo fossero operativi circa 3000 incubatori, di cui 1000 in Nord America (33%), 900 in Europa (30%), 600 in Asia (20%), 200 in Sud America (6,7%), 150 nell’Europa dell’est (5%) e 150 in Africa, Medio Oriente e altri (5%).
Figura 3.5 – Distruzione degli incubatori a livello globale

Fonte: Commissione Europea, 2002. Elaborazione personale


Una recente ricerca svolta da Liargovas (2013) in Europa, ha permesso di individuare 1390 incubatori. I paesi Europei a più alta densità sono la Germania, con un totale di 395 incubatori (29% del totale) e UK 220 (16% del totale) che insieme offrono quasi il 40% della totale offerta europea. In Italia, il numero di incubatori è pari a 45 e questi offrono lavoro a circa 1670 lavoratori. A livello europeo, invece, le persone occupate in questo settore sono più di 170.000.

Negli Stati Uniti, nel 2005, la NBIA ha stimato che gli incubatori Nord Americani hanno fornito aiuto a più di 27.000 nuove imprese, coinvolgendo più di 100.000 lavoratori e generando ricavi per più di 17 miliardi di dollari. Dal punto di vista dei ritorni economici pubblici, lo stesso studio, ha stimato che per ogni dollaro investito dalla pubblica amministrazione ha portato a 40 dollari di ritorni in tasse.

In Cina, specialmente negli ultimi anni, il numero di incubatori è cresciuto...
notevolmente. Attualmente ne sono attivi 1239 che forniscono supporto a più di 70.000 imprese, le quali, si stima, offrano lavoro a più di un milione di persone.\footnote{Fonte: \url{http://news.nost.org.cn/2013/10/impressive-output-chinas-business-incubation-efforts/}}


![Diagramma del numero di incubatori in Europa 2001-2013](image)

\textit{Fonte: Telefonica} (2013). \textit{The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe}. Adattamento personale

Il numero di progetti di incubazione è sempre stato in aumento a partire dall'anno 2001 con un andamento di crescita annuo di circa il 13%, ma, a partire dall'anno 2008 – inizio delle crisi finanziarie –, questi sono aumentati in modo più rilevante con un incremento annuo del 29%. Questo dato, sicuramente frutto delle politiche comunitarie attuate, permette di determinare l'entità e l'effetto delle stesse.

Se il numero di incubatori ha subito un incremento rilevante nell'ultima decade, lo stesso non si può dire del grado di internazionalizzazione delle aziende
incubate. Dallo studio emerge che i processi di internazionalizzazione sono ancora poco sviluppati in quanto solo il 20% delle aziende, finito il periodo di incubazione, ha attivato processi transnazionali.

La tipologia di incubatori presenti sul territorio europeo è variegata. Spesso questi sono specializzati in un unico settore, ma non è raro trovarne alcuni che offrono spazio e consulenza in settori differenti. I settori principalmente coperti sono quelli dell’ICT (18,2%), della manifattura, ad alto coefficiente tecnologico e non, (24,6%) e di Ricerca e Sviluppo (26,4%).

Figura 3.7 – Distribuzione settori di operatività degli incubatori in Europa

Fonte: Telefonica (2013). The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe. Adattamento personale

Negli Stati Uniti, nonostante le classi di suddivisione dei dati siano differenti, quasi la maggioranza degli incubatori svolgono attività di tipo mista, rivolgendosi quindi contemporaneamente a più settori.
Il processo di incubazione sembra avere risvolti positivi sul tasso di sopravvivenza delle imprese. L'Unione Europea (2009), basandosi sui dati raccolti da Eurostat, indica che la mortalità delle imprese a livello generale dopo tre anni dalla loro apertura è pari al 67%.

Sulla base dei dati raccolti dal BIC Observatory (2012), invece, è stato rilevato che il tasso di sopravvivenza dell'impresa durante il periodo di incubazione è pari ad oltre il 90%, mentre questo si abbassa solo all'88,3 % nei successi tre anni dalla loro costituzione. La NBIA (2006), sempre relativamente all'anno 2012, ha indicato un dato simile, l'87%.
Questi dati indicano che la selezione dei progetti imprenditoriali da parte dell'incubatore, e l'aiuto di questo, fornisce circa il 20% in più di sopravvivenza oltre il terzo anno dalla costituzione.

3.3.4 - L'imprenditorialità collettiva negli incubatori d'impresa

Attraverso il percorso seguito nell'intero capitolo, è stato possibile mettere in evidenza i fattori che hanno portato alla concretizzazione di nuovi luoghi di promozione e creazione di imprenditorialità e come questi si basino sulla necessità di considerare l'intero processo sotto il profilo collettivo.

Quest'ultimo paragrafo, a conclusione del ragionamento, sarà dedicato all'incubatore quale luogo di promozione e sviluppo dell'imprenditorialità collettiva.

Saranno esposti dei contributi utili alla trattazione del caso studio, che permetteranno di comprendere l'importanza del processo di costituzione di un
incubatore d'impresa e dei soggetti che concorrono alla sua corretta gestione e mantenimento, al fine di poterlo definire quale luogo di effettivo sviluppo di imprenditorialità collettiva.


A supporto di questa affermazione, è possibile indicare delle ricerche svolte in ambito accademico che, sulla base di modelli di analisi già esistenti o attraverso la teorizzazione di nuovi, hanno verificato la nascita dell’imprenditorialità collettiva all’interno degli incubatori, sulla base:

• dell’importanza di una corretta localizzazione geografica dell’incubatore;
• delle influenze positive del - e sul - contesto sociale (e comunità) in cui questo viene collocato;
• dell’effettiva creazione di collaborazioni tra le imprese ospitate e gli output innovativi che queste riescono a generare (Are, 2008);

Con riferimento al primo dei profili indicati, Ketchen et al. (1993), individuano l’ambiente esterno caratterizzante la regione o la località in cui l’incubatore è ospitato, quale elemento influenzante le caratteristiche interne dello stesso. Sulla base dei risultati empirici raccolti, gli autori hanno dimostrato come le politiche regionali e, più in generale l’ambiente esterno, influenzino la struttura organizzativa dell’incubatore e, di conseguenza, i suoi risultati.

Il ruolo dell’ambiente esterno quale prerequisito per il successo di un incubatore è

Oltre alle condizioni dell’ambiente esterno in generale, deve però essere considerato anche il contesto sociale di riferimento. Autio e Klofsten (1998), giungono allo stesso risultato dei due contributi precedentemente esposti, ma sulla base del contesto sociale in cui l’incubatore è immerso, asserendo, inoltre, che non può esistere un modello di successo generalmente applicabile, ma che l’incubatore deve essere costruito in relazione alle caratteristiche esterne allo stesso.

Dal punto di vista delle condizioni ambientali e del contesto sociale di riferimento, alcuni studi si sono concentrati sul ruolo dell’università, dei soggetti pubblici e di quelli privati. Sulla base di questi elementi è stato elaborato il modello della tripla elica. Inizialmente redatto in relazione allo sviluppo economico complessivo di un’area geografica è stato poi applicato all’incubatore d’impresa. Il modello prevede che Istituti Universitari, Pubblica Amministrazione e soggetti privati (altre imprese o, ad esempio fondazioni), collaborino al fine di generare nuova impresa, output innovativi e permettere lo sviluppo economico. Il fine della collaborazione è quello di generare “innovation-fostering hybrid organizations at the interface of university, industry, and governmental segments.” (Youtie & Shapira, 2008 p. 1191)

Dal punto di vista dell’ambiente interno, invece, Lynn et al. (1996) hanno studiato il grado di innovatività e creatività in relazione alla commercializzazione di nuove idee. Essi sono giunti alla conclusione che questo è più elevato all’interno di una comunità innovativa, piuttosto che in un singolo organismo. Dagli studi da loro condotti, emerge come le relazioni interne a livello di singola impresa e lo scambio di informazioni e conoscenza tra le imprese incubate, può portare ad effetti positivi sotto molteplici aspetti.

Secondo Studdard (2006), gli incubatori, attraverso la loro attività sul territorio, hanno anche risvolti positivi dal punto di vista reputazionale: le attività
che hanno subito un processo di incubazione, infatti, sembrano godere di una reputazione più positiva rispetto ad altre imprese.

Hansen (1992), attraverso l’analisi di due incubatori negli Stati Uniti, rileva che lo spazio di incubazione, oltre ad essere uno strumento di promozione imprenditoriale tramite la fornitura di servizi, ha risvolti positivi anche sugli aspetti psicologici e di sviluppo personale dell’imprenditore. Relativamente a questi due ultimi aspetti, il risultato dell’osservazione ha portato l’autore alla conclusione che il più importante contributo dell’incubatore all’imprenditorialità risiede nell’opportunità di fornire agli incubati la possibilità di interagire e sviluppare relazioni con altri imprenditori, managers o altri individui.

Tutti questi elementi conducono a valutare l’incubatore quale luogo di effettivo sviluppo di imprenditorialità collettiva, attraverso la condivisione o il trasferimento di conoscenza tra soggetti diversi (ad esempio: imprenditori-imprenditori, imprenditori-soggetti istituzionali, imprenditori-contesto sociale,...)

Un interessante contributo in tale ambito è stato fornito da Are (2008). La ricerca condotta dall’autore ha analizzato un incubatore Norvegese attraverso la partecipazione “alla vita” dello spazio. In un arco temporale di quattro anni, ha seguito i soggetti ospitati studiando le relazioni tra loro intercorrenti e i risultati di queste. I risultati riscontrati hanno permesso di appurare l’effettiva nascita di imprenditorialità collettiva, quando, le imprese insediate, hanno cominciato a collaborare per la prototipazione di un nuovo prodotto tecnologico. Ciò ha, di conseguenza, fornito la prova che la prossimità tra differenti imprese in un contesto organizzato dà luogo a relazioni che possono sfociare in una collaborazione tra imprese.

Questo terzo capitolo, a conclusione della trattazione degli elementi teorici dell’elaborato, ha condotto all’analisi critica degli incubatori quali luoghi all’interno dei quali si sviluppa dell’imprenditorialità collettiva. Quanto è stato esposto sono quindi i requisiti affinché l’incubatore possa, in linea generale, funzionare.
Il percorso seguito ha permesso di identificare i fattori determinanti lo sviluppo di nuovi spazi ove imprenditori, non imprenditori – o non ancora imprenditori – hanno la possibilità di incontrarsi e dare vita ad attività imprenditoriali basate sulla condivisione della conoscenza e sulla collaborazione.

L’idea che si è voluta proporre è che negli spazi identificati (città creativa, FabLab, spazi di Co-working, incubatore) sia possibile dar vita a processi di imprenditorialità collettiva sfocianti in risultati migliori dal punto di vista innovativo e creativo e che questi siano, nell’ottica generale, di più facile costituzione. Quanto esposto ha, infine, messo in evidenza
CAPITOLO 4

IL CASO HERION

4.1 – Introduzione all’analisi

Nella prima parte di questo elaborato sono stati esposti i concetti teorici alla base dell'imprenditorialità collettiva (sia in relazione allo sviluppo economico generale sia al ruolo che può ricoprire in termini di innovazione di prodotto e di processo) e della creatività (sotto il profilo individuale e organizzativo) quale ulteriore elemento necessario da considerare in relazione al particolare contesto socio-economico odierno. Questa convergenza ha portato all'individuazione di luoghi alternativi all'azienda all'interno dei quali fosse possibile sviluppare innovazione e creatività attraverso processi di imprenditorialità collettiva. Nella seconda parte di questo elaborato si prenderà pertanto in esame un caso studio al fine di valutare in un contesto reale gli elementi fino ad ora esposti.

Nella città di Venezia, è presente dal 2008 l'incubatore d'impresa Herion che ha vissuto nel tempo fortune alterne. Nell’ottobre 2014, grazie ad una convenzione siglata tra Comune di Venezia, Università Ca' Foscari e Camera di Commercio, è stato messo in atto un tentativo di rigenerazione attraverso dei percorsi di studio specifici, dei progetti di analisi approfonditi e delle attività volte alla riattivazione dello spazio. Quello che ci si propone di indagare in questo capitolo è, quindi, il ruolo degli attori coinvolti, i processi seguiti e il risultato di questi. Per meglio comprendere l’evoluzione globale dello spazio, si esporranno, dapprima, i motivi del fallimento dell'incubatore e, successivamente, le attività svolte nell'ambito della convenzione. Da questi due elementi sarà, quindi, possibile indicare le criticità emerse in entrambi gli ambiti attraverso tre dimensioni di analisi.
Le stesse tre dimensioni saranno poi utilizzate per il confronto con Spazio Grisù: un'entità simile che, a differenza di Herion, ha saputo sviluppare un ecosistema efficace per la generazione di imprenditorialità collettiva.

La metodologia utilizzata per la stesura del caso studio si è basata sull'osservazione e partecipazione agli incontri promossi dall’Università, nonché agli eventi che si sono svolti presso Herion. È stato quindi attuato un percorso di tipo qualitativo attraverso colloqui informali con i partecipanti agli eventi e alle discussioni, salvo in tre casi, nei quali si è proceduto con delle interviste semi-strutturate con i soggetti ricoprenti un ruolo operativo e decisionale. La stessa metodologia, inoltre, è stata seguita anche per l’analisi di Spazio Grisù. La raccolta dei dati tramite i metodi esposti, ha permesso di porre in essere colloqui informali e, di conseguenza, di poter spaziare su vari argomenti senza il vincolo di una struttura rigida.

Sulla base del ragionamento complessivo sarà, infine, proposto uno schema riassuntivo al cui centro verrà posizionato l’elemento che si ritiene necessario per la corretta gestione di un incubatore e, in generale, dei nuovi luoghi di imprenditorialità collettiva indicati nel terzo capitolo.
4.2 – L’edificio ex – Herion

Figura 4.1 – Vista dal Canale della Giudecca dell’edificio ex-Herion

Fonte: foto personale

4.2.1 – Breve Storia

L’edificio ex-Herion si trova sull’isola della Giudecca a Venezia, in una zona interna adiacente l’ex complesso monastico benedettino dei SS. Cosma e Damiano e non distante dal Teatro Junghans. Il monastero venne fondato nel 1481 per volere di Marina Celsi, badessa dei monasteri di Murano e Mazzorbo (Comune di Venezia, 2008).

Elemento di spicco, oltre al monastero ed al suo chiostro, è la chiesa. La sua costruzione può essere fatta risalire al periodo tra il 1500 e il 1528 ed è costituita da un’unica navata e da tre absidi. La cupola e molti altri elementi furono affrescati con soggetti biblici e al suo interno furono a lungo custodite, tra le molte, tele del Tiepolo, del Tintoretto e di Jacopo Palma il giovane (Comune di Venezia, 2008).

A causa del declino della Repubblica di Venezia, ai problemi economici e alla
dominazione Napoleonica, il monastero si trovò costretto a cedere tutti i suoi possedimenti al Demanio, compresa la chiesa, che venne sconsacrata. Durante il XIX secolo, la chiesa fu adibita ad usi profani. Fu una caserma durante il periodo di occupazione napoleonica, un ospedale e una fabbrica di sale per la pastorizia. È però nel 1895 (ibidem) che la chiesa acquista il nome che ancora oggi la contraddistingue: Herion.

Figura 4.2. - L'affresco dell'abside

Herion era il patronimico di due fratelli di origine tedesca che decisero, a cavallo tra i due secoli, di insediarsi presso l'isola della Giudecca con il proprio opificio: le Fabbriche Herion. Per permettere la produzione di filati e prodotti tessili “Il suo


4.2.2 – L'intervento di costruzione e costituzione dell'incubatore

La ristrutturazione del complesso, comprendente la chiesa e il deposito materiali posto sul retro, prese il via nel 2004 e venne finanziato dalla Regione Veneto grazie al FSER (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) 2000-2006.

Il costo complessivo del recupero e del restauro, di cui il 65% coperto da fondi europei, è stato di 10,5 milioni di euro.

Il restauro dell'edificio venne concepito in modo tale da mantenere la struttura della chiesa, recuperare gli affreschi – molti dei quali in cattive condizioni a causa dell’attività svolta dall’opificio – e fornire uno spazio funzionale al nuovo uso.
Le trasformazioni che l'edificio subì nel tempo furono comunque alla base del progetto finale. La navata centrale fu suddivisa in due volumi: la parte iniziale venne ripartita su tre livelli, mentre la parte terminale comprendente anche l'abside fu liberata dai soppalchi in modo che potesse ritrovare la sua originaria conformazione. L'obiettivo dei progettisti fu quello di: “ricucire e ricondurre all’unità artistica e funzionale il nuovo organismo architettonico” (TA, 2015).

Il volume centrale è ora una struttura in vetro e acciaio disposta su tre livelli il cui interno è stato suddiviso in uffici di varia metratura. La superficie lorda di intervento è stata di circa 4200 mq, mentre quella adibita alle funzioni di incubatore è pari a circa 2850 mq. In totale sono stati ricavati 33 uffici, di cui 22 nell’edificio ex – deposito e 11 nella ex – chiesa, e sale comuni di più ampia metratura.

52 http://www.taarchitettura.com/schede_lavori/exherion/exherion.html
Figura 4.4 – Vista interna del corpo centrale

Fonte: foto personale

In figura 4.4 viene riportata la planimetria dell'edificio ex-chiesa con la nuova disposizione degli spazi interni.

Figura 4.5 – Planimetria dell'edificio ex-chiesa

Fonte: comune.venezia.it
L’ex deposito, figura 2, ha subito la stessa tipologia di intervento, i volumi interni sono stati suddivisi in uffici e in spazi più ampi da adibire ad altri usi (sale conferenze, caffetteria)

Figura 4.6 – Planimetria dell’edificio ex-deposito

![Planimetria dell’edificio ex-deposito](image)

Fonte: comune.venezia.it


Da quanto è possibile apprendere dal sito istituzionale del Comune di Venezia l’obiettivo del progetto da parte della Pubblica Amministrazione era quello che lo spazio diventasse un “incubatore d’imprese ad alto sviluppo tecnologico” il cui scopo fosse quello “di fornire all’impresa “incubata” incentivi che ne agevolino l’inserimento nel mondo economico e finanziario”, tramite la fornitura di “spazi
fisici opportunamente predisposti e serviti da infrastrutture tecnologiche dedicate, da strutture logistiche condivise, da servizi di consulenza finanziaria, da servizi di formazione per il personale impiegato“ (Comune di Venezia, 2008).

In un'intervista a La Nuova di Venezia l'assessore regionale Fabio Gava dichiarava che gli incubatori si “stanno rivelando lo strumento migliore per vivificare la città, che ha senso solo se si mantiene vivo il tessuto socioeconomico” sottolineando, inoltre, il ruolo di questi spazi come luoghi di “reazione” ad una monocultura turistica.

Parallelamente all'incubatore ex – Herion, il Comune di Venezia attivo, inoltre e nello stesso periodo, altri due incubatori: l'incubatore ex- Cnomv, sempre sull'isola della Giudecca, e l'incubatore Ca' Emiliani a Marghera.

I tre incubatori avevano lo stesso fine, ovvero quello di porre le basi per la rivitalizzazione del centro storico e dell'entroterra veneziano dal punto di vista produttivo.

4.3 – Il fallimento del progetto e il processo di rigenerazione

L'incubatore ex – Herion venne reso operativo dal 2008 e al suo interno si insediarono 30 attività.

Lo spazio messo a disposizione si trova nel centro storico veneziano e viene offerto dall'Amministrazione Comunale alle imprese incubate ad un prezzo agevolato, sostanzialmente più basso rispetto a quello di mercato. Il primo bando vede come termine di chiusura della presentazione delle domande il giorno 22 febbraio 2008 (giorno di inaugurazione della struttura) e viene rivolto a:

- le P.M.I. (piccole e medie imprese) anche costituite in consorzio;
- le imprese costituende e di nuova creazione che risultano iscritte alla C.C.I.A.A. dal 1 gennaio 2007 e operanti nel settore della produzione di

---

54 Le informazioni di seguito fornite fanno riferimento al I Bando anno 2007 per l’assegnazione di lotti disponibili nell’incubatore ex Herion – Isola della Giudecca.
Il bando, non più rintracciabile nei siti istituzionali, è invece reperibile all'indirizzo: http://www.obiettivo2imprese.it/files/Bando_Ex_HERION2.pdf
servizi riconducibili a:
- Telecomunicazioni;
- Attività finanziarie;
- Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese;
- Istruzione;
- Sanità e assistenza sociale;
- Altri servizi pubblici, sociali e personali;
- Organizzazioni ed organismi extraterritoriali;
- le attività di servizio delle altre classi (sede legale, uffici amministrativi, sede di rappresentanza, showroom).

Il costo per un’impresa incubata è di 35 €/mq all’anno a cui vanno a sommarsi 750 euro di deposito cauzionale e 750 euro una tantum a titolo di spese iniziali di partecipazione. Il canone annuale prevede poi un incremento annuo del 15% per i 6 anni di incubazione massima. A titolo esemplificativo, un’impresa ospitata, il primo anno avrebbe pagato, per un ufficio di 50 mq, un canone di 2590 euro oltre alle spese per le utenze ad uso esclusivo e la quota in millesimi di quelle ad uso comune.

L’ingresso nell’incubatore avveniva sulla base della rispondenza al bando e l’impresa veniva valutata in relazione alla:
- tipologia di impresa – 5 punti – (impresa con sede legale in Veneto, a maggioranza femminile dei soci, soci under 35,…);
- tipologia dell’attività – 15 punti cumulabili – (Telecomunicazioni, servizi,…);
- business plan presentato – 15 punti – (carattere innovativo del prodotto, validità economica dell’iniziativa, sviluppo di brevetti, nuovi prodotti,…).

Come è possibile notare dagli estratti del bando riportati, l’attività che si prefigge l’incubatore è unicamente quella di fornire uno spazio alle nuove imprese.
A partire dall’anno 2012 la gestione dell’incubatore viene affidata ad Insula S.p.a., società del Comune di Venezia che si occupa della manutenzione della città e della realizzazione di opere infrastrutturali. Insula S.p.a. a partire dal mese di luglio 2012 fornirà un servizio di portierato, si occuperà della stipula dei contratti di concessione e della riscossione dei canoni e provvederà alla manutenzione ordinaria degli impianti e straordinaria dell’immobile\textsuperscript{55}.

Dalla sua costituzione ad oggi, si è però assistito ad un progressivo svuotamento dell’ ex – Herion. Da una ricostruzione avvenuta sulla base di alcune interpellanze ed interrogazioni presentate all’Amministrazione Comunale si è potuto constatare che a febbraio 2012 le imprese ospitate erano 14, a novembre 2013 11, mentre ad ottobre 2014 solo 9.

4.3.1 – Il fallimento dell’incubatore

In chiusura del precedente paragrafo si è anticipato l’andamento dell’occupazione dello spazio ex – Herion da parte delle imprese. Lo svuotamento dell’incubatore è stato progressivo: in 7 anni di attività solo 51 imprese hanno usufruito dell’incubatore\textsuperscript{56} e solo 9 erano ancora presenti ad ottobre 2014.

Ad ottobre 2009, attraverso la stampa locale\textsuperscript{57}, le imprese incubate hanno denunciato problemi di tipo strutturali: il riscaldamento nell’intero complesso era assente, così come le linee telefoniche, mentre la corrente elettrica altalenante. Questo ha portato le aziende incubate ad una raccolta firme al fine di proporre un’interrogazione al Consiglio Comunale sulla situazione dell’incubatore.

Ad aprile 2011, la Giunta Comunale decide per un snellimento delle procedure di ingresso nella struttura prevedendo non più un bando chiuso, bensì un bando sempre aperto\textsuperscript{58}.

\textsuperscript{55} Risposta all’interpellanza nr. d’ordine 2168 (Nr. di protocollo 175) inviata il 18-11-2013 con oggetto: Incubatori d’Impresa.
\textsuperscript{56} Dato fornito dal dott. Martinini Alessandro, Direzione Commercio e Attività produttive del Comune di Venezia
\textsuperscript{57} Ex Herion, scommessa perduta. Articolo de Il Gazzettino, 22 novembre 2009
\textsuperscript{58} Il bando chiuso prevede una finestra di tempo entro la quale presentare le domande. Il bando
A febbraio 2012, le imprese incubate sono, però, solo 14. Il Comune di Venezia decide, quindi, sulla base di quanto già attivato per l’incubatore ex-Cnomv, di indire un bando di gara pubblico per la gestione dell’incubatore ex – Herion. Vengono interpellati gli incubatori veneti che potenzialmente potrebbero essere interessati alla gestione (H-farm e M-31), ma la gara ha esito negativo.\(^\text{59}\)

Il processo di abbandono sotto il punto di vista dell’occupazione, continua nel tempo ed è accompagnato dalla scelta di chiudere definitivamente gli altri due incubatori del Comune di Venezia (ex – Cnomv e Ca’ Emiliani)\(^\text{60}\). Tale scelta è riconducibile alla necessità “di razionalizzare gli spazi dedicati alle imprese in "start-up" concentrandoli nell’incubatore ex Herion, con [l’obiettivo] di creare [un] contenimento [delle] spese e migliori sinergie, preservando quindi le iniziative legate al progetto incubatori”\(^\text{61}\). L’incubatore ex – Herion rimane, quindi, l’unico incubatore attivo nel territorio veneziano. Ciononostante, il 14 novembre 2013, all’incubatore vengono sospese le forniture di energia elettrica, acqua e utenze telefoniche per inadempienze nei confronti dei fornitori. Da una interrogazione comunale è possibile evincere che l’ex - Herion era in uno stato di insolvenza per circa ventimila euro, di cui circa ottomila attribuibili direttamente al Comune di Venezia, mentre i restanti alle imprese incubate\(^\text{62}\).

Ciò di cui si lamentano le imprese incubate è il totale abbandono e disinteresse dell’Amministrazione Comunale per questo luogo e la mancanza effettiva dei servizi accessori, ma necessari in un processo di incubazione\(^\text{63}\).

\(^{59}\) La gara indetta per la gestione non ebbe gli effetti sperati. Nonostante fossero stati interpellati dei soggetti potenzialmente interessati, nessuno vi partecipò (gara deserta)

\(^{60}\) Delibera della Giunta Comunale n° 232/2013

\(^{61}\) Risposta all’interrogazione nr. d’ordine 2404 (Nr. di protocollo 80) inviata il 24-03-2014 con oggetto: malagestione e svuotamento progressivo degli incubatori per nuove imprese “ex Herion” ed “ex Cnomv” alla Giudecca, di proprietà comunale

\(^{62}\) http://consiglio.comune.venezia.it/?pag=risp_2_2541&m=#.VVW17EIW5Lw

\(^{63}\) Il Gazzettino, articolo del 31 marzo 2014.
Inoltre, in un'ulteriore interrogazione del 24 marzo 2014⁶⁴, vengono chieste delucidazioni sulla gestione dell'incubatore da parte di Insula S.p.a., sui mancati introiti derivanti dalla non occupazione dello spazio e sulla mancata pubblicità riservata allo stesso. Il Consiglio Comunale, rendendo noti i costi della gestione dell'incubatore, procede con la giustificazione delle scelte prese e conclude che, comunque, “il risultato del progetto incubatori d’impresa è determinato dalla risposta del territorio”⁶⁵.

In conclusione, il fallimento dell’incubatore ex – Herion può essere ricondotto, sostanzialmente, ad una inefficace gestione da parte dell’Amministrazione Comunale che ha portato al progressivo abbandono dello spazio. Ai problemi strutturali iniziali, poi sistemati nel tempo, si è aggiunta l’inefficacia del bando – che ha portato all’ammissione di realtà che non rientrano in alcun modo nei parametri di aziende innovative, come, ad esempio, un’impresa di pulizie⁶⁶, la mancanza di pubblicità dello spazio sia sui canali istituzionali che su altri supporti⁶⁷ e la non fornitura dei servizi dedicati alle imprese in fase di sviluppo, quali ad esempio: servizi di tutoraggio, supporto nella stesura dei business plans, ma anche di spazi di socializzazione adeguati.

4.3.2 – Il processo di rigenerazione: l’accordo tra Comune di Venezia, Università Ca’ Foscari e Camera di Commercio di Venezia.

Le vicissitudini che hanno accompagnato l’ex – Herion nel tempo hanno portato il Comune di Venezia alla consapevolezza della necessità di ripensare completamente l’incubatore.

⁶⁴ http://consiglio.comune.venezia.it/?pag=atti_1_5415#.VVb7g0IW5Lx
⁶⁵ Risposta all’interrogazione nr. d’ordine 2404 (Nr. di protocollo 80) inviata il 24-03-2014. http://consiglio.comune.venezia.it/?pag=risp_1_2675&m=#.VW2fekIW5Lw
⁶⁶ Dichiarazione del dott. Martinini alla presentazione del progetto di collaborazione tra Comune di Venezia, Università Ca’ Foscari e Camera di Commercio di Venezia alla classe universitaria di studenti del corso di laurea in Marketing e Comunicazione del 4 novembre 2014
⁶⁷ Il progetto dell’incubatore, le informazioni utili e il bando di accesso sono disponibili solo sul sito istituzionale del Comune di Venezia.
Secondo il Direttore delle Attività produttive e Commercio del Comune, Alessandro Martinini, un incubatore a Venezia è necessario per le persone che la vivono e per la città stessa. Intervistato sull’argomento infatti dichiara:

“[un incubatore] è un pezzetto di una città, [un luogo in cui ] vedo una possibilità per far si che si possa avere l’opportunità di fare impresa anche in una città come Venezia e che questa attività sia contestualmente d’aiuto a Venezia.” (A. Martinini, Intervista del 29 aprile 2015)

L’obiettivo dell’amministrazione comunale è quello di mantenere attivo un mezzo di promozione dell’imprenditorialità, il cui fine sia, sempre secondo il Dirigente Comunale:

“[...] fare di tutto affinché le imprese e le persone non vadano via da Venezia. [Perché non si può] non considerare l’emorragia di persone ed attività produttive che ha subìto Venezia” (A. Martinini, Intervista del 29 aprile 2015).

Ex – Herion era l’unico incubatore rimasto dei tre attivati nel tempo e, come si è potuto mettere in evidenza nel precedente paragrafo, non assolveva al compito prefissato essendo esso, più che un generatore di nuova imprenditorialità, occupazione ed innovazione, una fonte di costi per il Comune.

La prima soluzione individuata fu quella di dare in concessione gli spazi dell’incubatore e la relativa gestione ad un soggetto privato, ma, come si è potuto notare, tale soluzione non sortì gli effetti sperati.

È in quest’ottica che, dall’incontro tra il Dirigente Comunale e il professore Fabrizio Panozzo del dipartimento di Management dell’Università Ca’ Foscari di

68 Come dichiarato dal dott. Martinini nell’intervista del 29 aprile 2015, l’incubatore ex – Herion raggiunge la sostenibilità economica, ovvero si riescono a coprire tutti i costi di gestione, con un’occupazione media annua dell’80% circa. Al momento dell’intervista, gli spazi occupati superano di poco il 20%.
Venezia e direttore del m.a.c.lab, Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura, prende corpo l'idea di mettere in atto delle sinergie volte alla rivitalizzazione dell'incubatore della Giudecca tramite anche il coinvolgimento di un ulteriore soggetto: la Camera di Commercio di Venezia.

Il professor F. Panozzo, intervistato in proposito, ricorda che l'accordo di collaborazione e il percorso seguito per raggiungere la stipula della convenzione è avvenuto attraverso:

"canali informali: fatti di conoscenze in comune, telefonate, partecipazioni a convegni e a progetti europei [...] e solo grazie all'interesse dei dirigenti comunali" (F. Panozzo, Intervista del 28 maggio 2015)

Il 23 ottobre 2015, presso l'edificio ex - Herion, viene siglato l'accordo, tra i tre soggetti indicati, avente ad oggetto: “Protocollo d’intesa per lo svolgimento di attività di Scouting, selezione, monitoraggio di start-up culturali e creative e formazione in materia di imprenditorialità culturale e management delle industrie creative presso Acceleratore d’impresa Herion, Giudecca 624-625.”

La convenzione segna l’inizio del processo di rigenerazione di Herion. Il documento - sottoscritto dal Commissario Straordinario di Venezia, dal Rettore Il m.a.c.lab. - Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura, è un laboratorio di ricerca che "si propone come “luogo” di incontro delle attività di ricerca e di didattica che in diverse forme incrociano le tematiche di management delle produzioni culturali.È programmaticamente volto a promuovere il collegamento interdisciplinare con altre realtà di ricerca esistenti, in Italia e all'estero, ad aumentare e rendere sistematici il dialogo e la collaborazione con i soggetti, istituzionali, imprenditoriali, sociali, della politica, impegnati nella crescita della cultura come driver di evoluzione sociale ed economica."

Fonte: http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=140386

70 Fonte: Comune di Venezia, P.D. n.586 /2014; Deliberazione n. 457/2014

71 La stipula dell'accordo, oltre a determinare gli obiettivi e i soggetti coinvolti, prevede anche che la denominazione dell'incubatore d'impresa ex – Herion, perda il prefisso "ex". Da questo momento in poi, e per tutto il prosieguo dell'elaborato, l'incubatore sarà quindi indicato con il nuovo nome: Herion.

72 Il Comune di Venezia, alla data di stipula della convenzione, si trovava in amministrazione straordinaria a seguito di procedura di commissariamento attivata in relazione agli esiti dell’inchiesta giudiziaria riconducibile alla costruzione del Mo.s.e. (Modello Sperimentale Elettromeccanico: sistema di paratie mobili a protezione della laguna in caso di eventi
dell’Università e dal Presidente della Camera di Commercio – prevede delle attività che si dovranno svolgere dalla data di stipula alla data del 31 maggio 2015. Il documento è importante per tre motivi:

- sancisce l’inizio della collaborazione tra tre diverse entità;
- prevede la fornitura di servizi in materia di formazione all’imprenditorialità – non contemplati nei precedenti bandi –;
- modifica e restringe il campo di azione di Herion.

In relazione a quest’ultimo punto, in particolare, è necessario mettere in evidenza che Herion, se inizialmente era stato costituito come un incubatore di imprese altamente tecnologiche, mediante l’accordo viene trasformato in uno spazio di incubazione per imprese culturali e creative. Questa scelta può essere ricondotta a due precisi motivi:

- La necessità di delimitare il perimetro entro cui l’incubatore debba operare con lo scopo di creare sinergie tra imprese affini;
- la possibilità di accedere a fondi strutturali messi a disposizione dalla Comunità Europea per il periodo 2014 – 2020 in tema di innovazione, imprenditorialità e creatività.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati, il Comune concede in uso al m.a.c.lab uno dei lotti liberi all'interno di Herion per lo svolgimento, durante il periodo di vigenza della convenzione, delle seguenti attività:

- Scouting e monitoraggio di start-up culturali e creative
- formazione in ambito economico alle imprese già insediate e a quelle che si insedieranno
- diffusione delle ricerche in materia di imprenditorialità culturale tramite eccezionali di alta marea) e che hanno portato all’arresto del Sindaco della città.

Il Prof. F. Panozzo ritiene che la stipula della convenzione sia stata possibile solo grazie “alla vacanza politica nella gestione della città”, affermando, inoltre, che qualora si “avesse avuto intenzione di farlo in una situazione ‘normale’, ciò non sarebbe stato possibile”

73 A tal proposito Martinini dichiara: “[...] se si ha l’intenzione di raggruppare delle imprese in luogo, è necessario che queste riescano a parlare la stessa lingua.”
esposizioni e attività “seminariali”.

In particolare il Laboratorio dovrà: “1) sviluppare un modello di incubazione e/o accelerazione specifico per imprese del settore culturale creativo; 2) individuare nuovi criteri di selezione ed accompagnamento delle nuove imprese (un nuovo bando); 3) selezionare e monitorare le imprese 4) offrire di percorsi formativi; organizzare 5) workshops; 6) seminari e convegni; 7) esposizioni artistiche; 8) eventi; e creare 9) di sinergie tra le imprese”74.

La Camera di Commercio di Venezia, invece, tramite la sottoscrizione della convenzione si impegna a fornire attività di orientamento, formazione ed informazione “a favore delle imprese insediate, delle imprese locali e di tutti coloro vogliano sviluppare un’idea imprenditoriale, con particolare riferimento alle aree di: pianificazione ed organizzazione aziendale; amministrativo – contabile; agevolazioni fiscali, tributarie ed incentivi alle imprese”75.

Il tavolo di lavoro così costruito investe l’Università del ruolo di ricercatrice di nuove imprese, di studio della più adatta struttura per il nuovo incubatore e di animatrice dello spazio, mentre alla Camera di Commercio viene affidato il ruolo di formazione dell’imprenditore o futuro tale.

Parallelamente alle attività previste per i soggetti individuati nel protocollo d’intesa, viene avviato anche un progetto che coinvolge gli studenti del Corso di laurea magistrale in Marketing e Comunicazione attraverso l’insegnamento: “Marketing internazionale e Sviluppo nuovi prodotti” tenuto dalla professoressa Monica Calcagno. L’obiettivo principale del corso è stato quello di elaborare una proposta di rigenerazione dello spazio attraverso l’analisi dell’incubatore e dei suoi molteplici aspetti. Il progetto ha seguito un percorso che si prefiggeva di raggiungere 3 differenti obiettivi:

1. comprendere i processi alla base della costituzione di un incubatore e la percezione generale di Herion;
2. ricercare i bisogni del soggetto che intende usufruire di un incubatore

74 Comune di Venezia, Repertorio Speciale n° 17706 del 23 ottobre 2014, Art. 3, p. 2-3
75 Comune di Venezia, Repertorio Speciale n° 17706 del 23 ottobre 2014, Art. 4, p. 3
3. Avanzare delle proposte di rigenerazione del luogo;

Nel prossimo paragrafo saranno descritti nel particolare i tre punti appena evidenziati e tutte le attività svolte anche dagli altri soggetti coinvolti nella convenzione.

4.3.3 – Le attività svolte nell’ambito della convenzione

Per descrivere le attività che sono state svolte dalla data di stipula della convenzione – da ottobre 2014 al 31 maggio 2015 –, si seguirà un percorso di tipo cronologico.

Si comincerà con la descrizione delle attività svolte dal corso universitario Magistrale – che hanno preso il via contestualmente all’entrata in vigore della convenzione e che sono state svolte in un periodo di tempo limitato (ottobre 2014 – gennaio 2015) –, si procederà poi con l’indicazione di quanto attuato nel periodo di vigenza della convenzione dal m.a.c.lab ed, infine, si indicheranno le attività espletate dalla Camera di Commercio.

Il progetto di lavoro del corso universitario è strato articolato in tre fasi in relazione ai tre obiettivi che si era prefissato.

La prima fase, riconducibile al primo obiettivo evidenziato, ha avuto come oggetto di ricerca l’analisi del contesto in cui l’incubatore era inserito. Sono stati presi in considerazione i criteri di selezione di altri incubatori, i servizi offerti, i tempi di incubazione e il funzionamento generale della struttura nel panorama locale, nazionale e internazionale. È stata poi svolta un’analisi approfondita dell’incubatore Herion, al fine di metterne in luce i punti di debolezza (analisi della gestione, servizi offerti, strutturazione interna). Infine, si è proceduto con l’analisi della domanda potenziale dell’incubatore.
Per svolgere tali attività, gli studenti sono stati divisi in gruppi di massimo 5 persone e i risultati di questa prima parte sono stati presentati presso l'incubatore Herion.

La seconda fase, relativa alla ricerca dei bisogni, ha coinvolto gli studenti in una serie di interviste mirate a soggetti che potenzialmente potessero essere interessati all'entrata nell'incubatore. Sono stati contattati designer, artisti, imprenditori - e potenziali tali - nel campo delle industrie culturali creative, artigiani e fotografi ed è stato loro chiesto quali fossero i bisogni e le necessità relative ad un percorso di incubazione nella loro area di lavoro ed, inoltre, la percezione dell'incubatore Herion. Questo step si prefiggeva sostanzialmente l'obiettivo di comprendere le necessità dei potenziali utenti al fine di creare un prodotto ritagliato sulle loro esigenze.

La terza fase, a chiusura del percorso, ha visto gli studenti proporre un modello di incubatore completamente nuovo dal punto di vista gestionale, di immagine e dei servizi offerti.

Le migliori proposte sono state poi condensate in un progetto unitario presentato ad Herion alla presenza dei dirigenti di Comune e Camera di Commercio, dell’ex Assessore al Commercio e alle Attività produttive della città, delle imprese in quel momento “incubate” e di alcuni potenziali entranti.

Il m.a.c.lab, dopo aver spostato la sua sede presso Herion nello spazio messo a disposizione dall’Amministrazione Comunale, ha predisposto, attraverso i suoi assegnisti di ricerca, le attività previste dalla convenzione. L’attività di scouting è stata attuata mediante l’apertura di un processo di selezione che ha permesso di scegliere 8 imprese meritevoli a cui, per un periodo di due settimane, offrire dei corsi di formazione imprenditoriale e dei percorsi personalizzati di tutoring con esperti del settore. Il m.a.c.lab, anche attraverso una collaborazione con BlareOut76, ha poi organizzato degli eventi al fine di rivitalizzare Herion, sia in relazione al contesto imprenditoriale - produttivo, sia al contesto ambientale77.

76 BlareOut: magazine online di arte e cultura. 
77 Le attività che sono state svolte presso l’incubatore Herion sono le seguenti:
eventi, convegni, seminari e workshops organizzati, il Laboratorio di Ricerca dell’Ateneo ha elaborato, grazie ai collaboratori di cui si avvale, una proposta di nuovo bando che il Comune di Venezia dovrebbe adottare e un nuovo modello di governance dell’intera struttura presentato alla scadenza della convenzione.

L’ultimo soggetto coinvolto nella convenzione è la Camera di Commercio di Venezia. L’ente avrebbe dovuto fornire dei servizi di formazione specifici per imprenditori o aspiranti tali. Tali attività erano già in corso presso la sede di Marghera (Ve) e l’idea iniziale era che queste, dalla data di stipula della convenzione, venissero svolte, dal quel momento in poi, presso Herion. A differenza delle azioni attuate dall’Università, quelle in capo all’Ente Camerale hanno subito dei ritardi.

Questa è l’unica fonte di rammarico del Dirigente Comunale, il quale, in relazione al ritardo nello svolgimento dei corsi presso Herion da parte della Camera di Commercio, precisa:

"Questa per me è stata una criticità. Avrei preferito che le attività che ancora la Camera di Commercio non ha fatto partire […] fossero partite prima." (A. Martinini, intervista del 29 aprile 2015)

- Comunità patrimoniali e imprese creative a Venezia – Seminario, Herion, 26.01.15
- DesidHerion - Corso di formazione per imprenditorialità culturale e creativa, Herion
- Imprendiamo? Nuove idee per nuove imprese - incontro in stile "elevator pitch", Herion 13.02.15
- Finding the Change. Pratiche d’impresa per nuovi scenari culturali – Convegno, Centro Culturale Candiani
- Veni Vidi Vision. Talk, suoni e visioni- incontro all’Herion tra suoni, immagini e vision aziendale. Herion, 06.03.15
- "La tovaglia più grande della Giudecca": esperienza artistica collettiva che coinvolge gli abitanti dell’isola della Giudecca, invitati a portare un pezzo di stoffa, per cucire insieme “la tovaglia più grande della Giudecca”. Herion, 27.03.15
- Workshop “Il passaggio da associazione ad impresa culturale”. Incontro con operatori culturali, associazioni veneziane e start up culturali. Herion, 30.04.15
- Imprese sognate: presentazione tramite pitch di progetti imprenditoriali. Herion, 12.05.15

La lista completa delle attività promosse è reperibile all’indirizzo web: http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/73275

150
Nonostante il ritardo, in concomitanza della fine della convenzione, l’Ente Camerale ha organizzato un percorso di formazione e assistenza ad imprenditori - o aspiranti tali – gratuiti e personalizzati.

Le attività svolte dall’Ateneo (Corso Universitario e m.a.c.lab) hanno permesso il forte coinvolgimento di studenti e ricercatori nel processo di rigenerazione di Herion e l’apporto di numerose idee e possibili risorse. Lo studio del contesto ambientale, la ricerca svolta in relazione ai bisogni e alle necessità dell’imprenditore artistico – culturale – creativo, la predisposizione di progetti di rilancio, lo studio di un nuovo bando, la selezione di potenziali entranti e la ricerca in tema di governance, hanno condotto, in primo luogo, ad una consapevolezza dell’importanza dello spazio di incubazione e della sua potenziale efficacia e, in secondo luogo, alla generazione di una identità dello spazio che è ora inquadrato in un perimetro creativo. Inoltre, grazie agli eventi organizzati, è stato possibile far conoscere ad una platea più ampia l’esistenza del luogo e le attività in esso svolte.

Le attività della Camera di Commercio, avrebbero dovuto coadiuvare il percorso dell’Ateneo concentrandosi sulle tematiche più pratiche fornendo quei servizi di tipo amministrativi, legali e di consulenza specifica tipici dell’attività Camerale. Il ritardo nell’attivazione dei corsi non ha quindi permesso di valutare l’effetto che questi avrebbero potuto generare nello spazio e le eventuali sinergie tra la Camera di Commercio e quello universitario o tra quante sono ora ospitati e i potenziali entranti.

4.3.4 – Analisi delle criticità emerse attraverso tre dimensioni

I primi tre paragrafi di questo capitolo hanno delineato il progetto dell’incubatore, dalla sua genesi fino al tentativo di rigenerazione tramite la convezione, mettendo in evidenza i problemi sorti nella fase antecedente la stipula dell’accordo e le
attività promosse dai tre soggetti interessati per la sua rigenerazione.

Dai risultati empirici raccolti attraverso la partecipazione personale al progetto promosso dal corso di Laurea, dall’osservazione delle attività svoltesi e da alcuni colloqui specifici, è stato possibile individuare i motivi per cui Herion non abbia assolto al compito di promozione di nuova imprenditorialità e di innovazione nel tempo ed, in particolare, i motivi per cui al suo interno non sia scaturito quel fenomeno riconducibile al concetto di imprenditorialità collettiva.

L’esposizione delle criticità avverrà attraverso l’indicazione di tre dimensioni a cui verranno ricondotte i diversi concetti emersi dall’analisi del caso studio.

L’analisi sarà pertanto esposta attraverso le seguenti tre dimensioni:

1. Lo spazio e la sua gestione;
2. Il processo di selezione;
3. le risorse economiche.

Prima dimensione: *Lo spazio e la sua gestione*

In questa dimensione verranno considerate due differenti sfere: la prima, facente riferimento allo spazio fisico dell’incubatore e alla sua posizione geografica, mentre la seconda facente riferimento alla gestione dell’incubatore.

Con riferimento alla posizione geografica dell’incubatore, dalle interviste condotte dagli studenti del corso magistrale in “*Marketing Internazionale e Sviluppo nuovi prodotti*” emergono due differenti visioni. Da un lato emerge la “suggestività” di poter lavorare a Venezia e in particolare nel sestiere della Giudecca, dall’altro la non facile accessibilità del luogo (Picapao\(^78\)). Se l’isola della Giudecca può risultare un luogo più tranquillo per poter operare al di fuori della caotica città di Venezia, essendo un’isola è però necessario l’utilizzo di un mezzo pubblico/privato per raggiungerla. È così che per le imprese aventi la necessità di un luogo centrale che sia raggiungibile in breve tempo anche da clienti o potenziali

\(^78\) Picapao: azienda di fornitura di servizi altamente tecnologici per musei.
investitori, il posizionamento dell’incubatore in una zona di difficile raggiungimento viene percepito come un elemento negativo.

Il parziale isolamento geografico emerge in molte delle interviste svolte anche se, come per Alchimia Ossidabili⁷⁹ o Gli impresari⁸⁰, il posizionamento presso la Giudecca presenta un vantaggio di tipo economico in quanto il costo degli affitti in questa parte di Venezia è generalmente più basso.

A differenza dell’aspetto geografico che si presta a opinioni differenti, lo spazio fisico non sembra invece rispondere adeguatamente ad una categoria specifica di aziende potenzialmente interessate al processo di incubazione. Le attività a carattere artistico, infatti, non lo considerano uno spazio adeguato alle loro esigenze, così come quelle a carattere manifatturiero, che non vedono gli spazi necessari per le loro attrezzature (come confermato da Wanda Moretti⁸¹ e da Gli impresari). È possibile quindi dire che, risultando l’edificio immodificabile a causa del vincolo artisto-architettonico imposto, così come è stato concepito, lo spazio è più indicato per le attività di ufficio.

La configurazione dello spazio fisico, non si presta, inoltre, allo sviluppo di rapporti sociali tra gli individui ospitati. Infatti, anche se dal punto di vista progettuale era stata prevista una caffetteria, questa non è mai entrata in funzione. Al suo posto sono stati installati dei distributori automatici di alimenti e comunque in un vano dell’edificio “deposito” non adatto allo scopo e senza la presenza di alcun comfort⁸².

La seconda sfera di osservazioni, riguarda la gestione dello spazio. Nell’argomentare il fallimento dell’incubatore nei precedenti paragrafi, si sono già messi in evidenza gli elementi di criticità a livello gestionale e di amministrazione.

Dalla partecipazione agli incontri svoltisi presso Herion e dall’esito delle

---


⁸¹ Wanda Moretti: artista e coreografa fondatrice di una compagnia di danza verticale. Fonte: Intervista svolta nell’ambito dello svolgimento del progetto di lavoro per il corso di Laurea Magistrale di Marketing Internazionale e Sviluppo nuovi prodotti.

⁸² La zona ristoro si trova, infatti, all’ingresso dell’edificio “ex-deposito” in prossimità della scala e non sono presenti né sedie né divani né tanti menù tavolini.
interviste svolte, nonché dalla ricerca svolta sulla documentazione comunale e giornalistica, è stata più volte messa in discussione - dalle imprese che sono state incubate e che sono attualmente incubate - l’incapacità del Comune nella gestione di un incubatore. La gestione non ottimale del luogo si può riscontrare anche nella mancanza, o inefficacia, dell’offerta dei servizi base di un incubatore, come ad esempio internet e il servizio di portierato.

Ciò che emerge chiaramente è il senso di isolamento ed abbandono provato dalle imprese presenti presso Herion. Emblematica, per delineare accuratamente la situazione, è stata la presenza a tutti gli incontri istituzionali presso Herion del portavoce delle imprese incubate. L’imprenditore riferiva che la scelta di presenziare agli incontri era dettata dalla possibilità di avere finalmente un confronto fattivo con un soggetto istituzionale.

Seconda dimensione: Il processo di selezione

Il processo di selezione delle imprese potenzialmente entranti è stato portato avanti solo nella prima fase e con il primo bando pubblicato nel 2008. Successivamente, e vista la situazione in cui versava l’incubatore – come esposto al paragrafo 4.3.2 - si è provveduto a cambiare il regolamento del bando portandolo da bando chiuso a bando aperto. La scelta di optare per un bando aperto doveva, secondo l’Amministrazione Comunale, ovviare al problema dell’inoccupazione dello spazio.

Il risultato di questa scelta è stato però il “blocco” del processo di selezione.

83 Interpellanze ed interrogazioni da parte di consiglieri Comunali:
84 La fornitura della connessione internet avviene mediante ponte radio dalla città di Venezia e tramite il servizio di wi-fi Comunale che prevede un periodo massimo di connessione giornaliero di 9 ore.
85 Il servizio di portierato è stato introdotto solo a partire dal 2013
86 Manuel Vecchina, portavoce imprese incubate e titolare di impresa. Fonte: appunti personali.
88 Il bando chiuso prevede una finestra di tempo entro la quale presentare le domande. Il bando aperto è invece senza finestra temporale e prevede una selezione costante in relazione alla disponibilità degli spazi.
Come confermato dal dirigente Comunale, la sezione amministrativa a cui fa capo l’incubatore è formata di soli 4 quattro elementi i quali seguono tutte le attività del Comune facenti capo al commercio e alla produzione. Per tal motivo, in occasione di una richiesta di accesso, non si è proceduto con un’analisi accurata dell’attività o delle potenzialità del business che l’impresa intendeva svolgere, ma, piuttosto, ad un mero controllo di aderenza e rispondenza al bando. Inoltre, essendo quest’ultimo non focalizzato su particolari attività, dava la possibilità alle imprese di essere accettate anche se queste non svolgevano attività prettamente tecnologiche ed innovative.\footnote{Per un esempio, si veda la nota n°67 a pagina 142 relativa alla dichiarazione fornita dal Dirigente Comunale in proposito.}

Sotto questo aspetto bisogna inoltre considerare, oltre alle difficoltà contingenti di gestione da parte del Comune, anche l’assoluto disinteresse da parte degli ospitati di interagire fra loro. Questo fatto è stato confermato in via indiretta dagli stessi occupanti l’incubatore, i quali, negli incontri svoltisi, hanno più volte descritto Herion come un condominio. Anche se, apparentemente, questa definizione potrebbe sembrare positiva assume, invece, una connotazione negativa. Herion è visto come un luogo dove svolgere la propria attività lavorativa, dove ognuno lavora nel suo proprio spazio e dove nessuno interagisce, né socialmente né lavorativamente, con gli altri.

Anche F. Panozzo, sottolinea questo elemento affermando che, dal suo punto di vista, è stato più semplice avere rapporti con i dirigenti comunali piuttosto che con gli imprenditori presenti presso l’incubatore e dichiarando, inoltre, che il fallimento dell’incubatore e la non collaborazione tra loro sia stata dettata:

“Sia da un deficit del Comune, che non ha immaginato questo tipo d’utenza, ma anche da un deficit culturale” (F. Panozzo, Intervista del 28 maggio 2015)

Con riferimento a quest’ultimo punto, infatti, lamenta la totale noncuranza delle
aziende ospitate rispetto alle iniziative del m.a.c.lab riconducendo questo fenomeno ad un gap culturale della “classe imprenditoriale” veneziana:

"Il comune reagisce agli stimoli provenienti dall’utenza. È colpa più del contesto antropologico e culturale che del comune. Io ho avuto molte più difficoltà a spiegarmi con la gente che è già dentro piuttosto che con degli esterni”

è stato quindi, sempre secondo F. Panozzo, un processo di “causazione reciproca”.90

Terza dimensione: Risorse economiche

"Quando io racconto [a qualcuno, n.d.r.] che abbiamo 14 mila euro a bilancio per tutte le attività facenti capo alla direzione attività produttive del Comune di Venezia e che abbiamo a disposizione solo 4 persone per farle, non mi credono." (A. Martinini, Intervista del 29 aprile 2015)

Le risorse economiche e finanziarie hanno assunto un ruolo rilevante fin dalla costituzione dell’incubatore. Infatti, l’impossibilità dell’Amministrazione Comunale di stanziare risorse specifiche per lo spazio Herion è stata, in più occasioni, illustrata dal dirigente comunale e in occasione di più interventi. La mancanza di un piano economico specifico ha influenzato sia la gestione primaria dell’incubatore91, sia quella particolare, che si è concretizzata nella mancanza di fornitura dei servizi tipici accessori (ad esempio: attività di tutoring, di supporto

90 La non adeguatezza del bando è stata al centro degli studi condotti del corso di laurea e del m.a.c.lab, i quali hanno provveduto alla elaborazione e alla proposta di un nuovo bando alla Pubblica Amministrazione.

91 A tal proposito si veda il paragrafo 4.3.1 – i motivi del fallimento, in cui vengono messe in evidenza le difficoltà dell’Amministrazione comunale nel far fronte ai costi delle forniture elettriche, telefoniche e di riscaldamento dello spazio.
amministrativo e legale), ma necessari per questa tipologia di spazi. L'unica fonte di entrate per l'incubatore è, tuttora, quella derivante dall'affitto degli spazi. Le risorse, però, non vengono in alcun modo reinvestite nell'incubatore stesso.

È in quest'ottica che ha preso vita l'accordo di collaborazione con l'Università e Camera di Commercio. Il Comune aveva infatti due obiettivi:

"Il primo è che c'era l'evidente necessità di attivare dei servizi o degli eventi ma ciò, non avendo alcun tipo di disponibilità a bilancio e non avendo quindi soldi per alcun genere di attività, non sarebbe stato altrimenti impossibile.

Il secondo motivo è che Herion è un incubatore onnivoro: racchiude al suo interno qualsiasi tipo di attività. Ci siamo quindi domandati se questo funzionasse e la risposta è stata: forse no." (A. Martinini, Intervista del 29 aprile 2015)

Da questa dichiarazione emerge il doppio interesse del Comune: arrivare ad una gestione sostenibile del luogo passando per una ri-progettazione completa dello spazio.

Relativamente al primo punto, tutte le attività svolte sono state realizzate grazie allo spostamento presso Herion del m.a.c.lab e delle risorse economiche e umane in suo possesso. Inoltre, molti degli eventi proposti sono stati possibili grazie ai fondi messi a disposizione dalla Comunità Europea per il progetto "Sogni nei cassetti"92, così come i corsi organizzati dalla Camera di Commercio per i quali non è stato previsto un corrispettivo economico.

92 Sogni nei cassetti. Progetto dell'Università Ca' Foscari finanziato dal FSER – Fondo Sociale Europeo per lo Sviluppo Regionale – “che ha obiettivo di modellizzare e sperimentare nuove forme di intervento a favore dell’occupabilità, dell’adattamento delle competenze dei lavoratori e delle imprese per rilanciarne la competitività, nonché promuovere un’inclusione attiva, fondata sullo sviluppo di prodotti, servizi e modelli di innovazione sociale.” Fonte: http://www.sognineicassetti.it/#/il-progetto/cjg9
In un’ottica di lungo periodo, l’intenzione della Pubblica Amministrazione è quella di arrivare ad una completa sostenibilità economica dell’incubatore. Secondo quanto dichiarato da A. Martinini (Intervista del 29 aprile 2015), l’incubatore Herion è economicamente sostenibile quando questo raggiunge un’occupazione dell’80% dei suoi spazi. Ciò significa che, qualora si raggiungesse questa soglia, lo spazio non graverebbe sul bilancio comunale in termini di copertura dei costi e che, se invece si raggiungesse una totale occupazione, vi sarebbero delle risorse aggiuntive da poter reinvestire direttamente nello spazio. Il raggiungimento di questo obiettivo dovrebbe essere accompagnato dal coinvolgimento di finanziatori privati, come ad esempio Fondazioni Bancarie e imprenditori esterni, dalla possibilità di poter adibire parte dell’incubatore ad
attività di coworking e di poter affittare alcuni degli spazi dell’edificio a soggetti esterni per l’organizzazione di eventi.\textsuperscript{93}

Il progetto di rilancio economico teorizzato si basa, in sintesi, su una forte cooperazione tra pubblico e privato attraverso l’individuazione di possibili sinergie tra il finanziamento a carico di soggetti non pubblici e l’offerta di spazi adatti allo sviluppo di nuova imprenditorialità da parte del Comune.

In conclusione, lo spazio Herion ha sofferto dell’abbandono da parte delle istituzioni pubbliche, ma, anche, delle imprese occupanti il luogo. Infatti, se da un lato le difficoltà contingenti derivanti da una non efficace gestione dello spazio da parte del Comune, non hanno permesso al luogo di diventare attivo, dinamico e produttivo; dall’altro non si è a conoscenza di alcun tipo di collaborazione tra imprese sorte all’interno. Il processo di ri-progettazione attivato ha sicuramente condotto ad un inquadramento dello spazio in un perimetro operativo più ristretto, ha dato modo alla pubblica amministrazione di meglio comprendere le finalità e i possibili modelli di gestione dello spazio ed ha, infine, portato ad una maggior conoscenza del luogo sul territorio. Questo percorso si trova però in una fase iniziale che non permette di affermare con certezza quali possano essere gli sviluppi futuri dello spazio.

Nei prossimi paragrafi si andrà ad analizzare lo Spazio Grisu di Ferrara e si procederà ad un confronto un con Herion, il cui scopo sia mettere in evidenza le similarità e le differenze nella sua costituzione e gestione in relazione alla capacità dello stesso di sviluppare l’imprenditorialità collettiva.


L’incubatore Herion, nonostante presenti in linea teorica delle caratteristiche tali da permettere lo sviluppo di nuova impresa e il raggiungimento degli obiettivi tipici dell’incubatore, non è riuscito nel tempo ad esprimere il suo
\textsuperscript{93} Come confermato da A. Martinini in occasione dell’intervista svolta.
potenziale.

Nel precedente paragrafo, i motivi del fallimento sono stati esposti attraverso l'identificazione di tre dimensioni di criticità, che hanno messo in luce: le difficoltà di gestione dello spazio da parte del Comune di Venezia, i problemi derivanti dalla struttura organizzativa e fisica dello spazio e il processo di selezione delle imprese inefficace che ha condotto alla selezione di imprenditori non interessati allo sviluppo di pratiche collaborative. Tutti questi elementi, complessivamente, hanno quindi determinato il mancato sviluppo dell'imprenditorialità collettiva.

Nei prossimi paragrafi ci si propone di confrontare Herion con uno spazio che, invece, ha posto le sue fondamenta sull'aspetto collettivo, sia sotto l'aspetto gestionale che dei processi imprenditoriali. È necessario precisare fin da subito, però, che Spazio Grisù non è un incubatore d'impresa e che quindi il confronto con Herion potrebbe a prima vista risultare non efficace dal punto di vista dell'analisi.

Si ritiene però che vi sia un'aderenza tra questi due spazi sotto molteplici aspetti e che, quindi, il confronto sia possibile.

I motivi che hanno portato al raffronto di Herion con Spazio Grisù possono essere ricondotti ai seguenti punti:

1. similarità negli obiettivi dello spazio;
2. similarità del processo di generazione dello spazio;
3. similarità dei soggetti economici, e non, coinvolti nella costituzione e gestione dello spazio;

Nel prosieguo del capitolo saranno trattati in maniera specifica ognuno dei punti indicati, saranno quindi esposti gli elementi comuni ad entrambi i progetti e gli elementi di differenza. Questi ultimi saranno necessari per comprendere i motivi che hanno condotto alla genesi di rapporti di collaborazione e di condivisione di informazioni tra le imprese insediate e, quindi, alla dimostrazione dello scopo primario dell'analisi: l'imprenditorialità collettiva.

94 Ognuno dei punti indicati sarà trattato in maniera specifica nel prossimo paragrafo.
4.4.1 – Cos’è Spazio Grisù.


Lo Spazio Grisù si definisce una factory creativa. Non è un incubatore e, tecnicamente, nemmeno un acceleratore d'impresa: è un luogo dove diverse imprese condividono un spazio fisico e sono supportate nelle loro attività da un soggetto “facilitatore”.

Lo spazio si trova a Ferrara, non distante dalla stazione ferroviaria, ed ha sede all’interno di una ex-caserma abbandonata dei Vigili del Fuoco, in via Poledrelli 21. La caserma, costruita nel 1930, è rimasta in funzione fino all’anno 2004, quando la tenenza dei Vigili del Fuoco venne spostata in una nuova sede. Da quell'anno la caserma ha subito un graduale processo di abbandono portando la Provincia Ferrara, proprietaria dell'immobile, al tentativo di alienazione tramite asta pubblica. Furono fatti due tentativi, il primo nel 2010 e, il secondo, nel 2011, ma entrambi andarono deserti. Nel periodo in cui la caserma rimase abbandonata, lo spazio fu progressivamente adibito a deposito di materiali e rifiuti da parte della

95 L’acceleratore d’impresa è un modello di incubazione d’impresa sorto a partire dall’anno 2005. Differentemente dal processo di incubazione “classico”, il programma di accelerazione presenta le seguenti 5 caratteristiche:

• Le proposte da presentare al programma sono aperte ad ogni genere di attività a patto che queste risultino, fin da subito, altamente competitive;
• Vengono messe a disposizione dell’impresa selezionata risorse economiche già in fase iniziale, solitamente in cambio di equity azionarie (pre-seed investment);
• Selezione e si concentra su piccoli team e non su idee provenienti da un singolo individuo.
• Il periodo di accelerazione è limitato (solitamente dai 3 ai 12 mesi al massimo), ma vengono creati eventi ad hoc e attività intensive di mentoring;
• Le imprese di nuova costituzione, dopo essere state selezionate, vengono suddivise in classi (batches) in modo che queste possano collaborare l’una con le altre. (NESTA: Miller & Bound, 2011)
In quel periodo, Fabrizio Casetti⁹⁶, imprenditore nel settore delle costruzioni era alla ricerca di spazi abbandonati ove poter far insediare giovani o piccoli imprenditori. Il suo scopo era duplice: riqualificare degli edifici abbandonati e fornire uno spazio a basso costo nella città di Ferrara ad attività di nuova costituzione o con disponibilità economiche non sufficienti per potersi permettere un ufficio in prossimità del centro. A tal proposito lo stesso F. Casetti riferisce:

“AVEVO AMICI E COLLEGGI ARCHITETTI CHE LAVORAVANO SOLO PER RIUSCIRE A PAGARSI UN UFFICIO IN UNA DELLE VIE CENTRALI DI FERRARA.” (F. Casetti, ⁹⁶ Fabrizio Casetti è stato il promotore dell’interno progetto Grisù. È socio fondatore dell’Associazione omonima ed è stato per lungo tempo un imprenditore nel settore delle costruzioni.)
Colloquio del 11 maggio 2015

L’idea alla base del progetto, almeno inizialmente, era quella di fornire “una vetrina per i professionisti” (E. Agnoli, Intervista del 29 aprile 2015), ma, successivamente questa si è evoluta in: “uno spazio [che vuole] contribuire al processo di crescita del territorio attraverso lo sviluppo dell’imprenditoria culturale e creativa”.


Da questo momento in poi l’Associazione si occupò, in primo luogo, della stesura di un bando per la concessione degli spazi alle imprese, successivamente, della pulizia del luogo (in particolar modo dell’area verde al suo interno) e, infine, del processo di selezione delle imprese da inserire al suo interno.

Al momento, gran parte delle aree della ex-caserma assegnate all’Associazione sono state recuperate e l’edificio è ora catalizzatore di imprese culturali e creative. Al suo interno sono ora presenti 12 imprese operanti in settori...

97 Fonte: http://spaziogrisu.org/lo-spazio/
98 Fonte: E. Agnoli. Intervista del 29 aprile 2015
99 Fonte: http://spaziogrisu.org
affini ma differenti\textsuperscript{100} e comunque riconducibili alla categoria delle Cultural Creative Industries (CCI).

4.5 – Due spazi di imprenditorialità collettiva a confronto

4.5.1 – Analisi delle similarità

La descrizione del processo di costituzione di Spazio Grisù permetterà di identificare i soggetti coinvolti, le problematiche sopravvenute e le soluzioni adottate. Sulla base di quanto verrà messo in evidenza, sarà possibile identificare i tratti che accomunano questo spazio ad Herion.

L’obiettivo del paragrafo è quindi duplice: si propone di esporre il percorso attraverso il quale è stato costituito Spazio Grisù, nonché i soggetti interessanti dal processo, e di evidenziare quelle similarità indicate al paragrafo 4.4 a giustificazione delle scelta di confronto.

\textsuperscript{100}Le imprese insediate a Spazio Grisù alla data del 23 maggio 2015 sono le seguenti.

“Innova: progettazione e realizzazione di prodotti innovativi nel campo aeronautico, droni, materiali e sistemi di propulsione

- Obst: studio grafico e di web design che ha di recente dato vita ad un giornale culturale online con approfondimenti sugli eventi della città (Listonemag.it)
- TryeCo 2.0: impresa che opera al servizio di musei e realtà culturali realizzando modellazione rapida e prototipazione 3D
- Quantility: consulenza aziendale, analisi, progettazione e realizzazione di percorsi di integrazione tra il business tradizionale e le potenzialità del web
- Kappalab: casa editrice di fumetti
- ArchLivIng: gruppo di 15 architetti e ingegneri
- Mi.Do.:sistemi di monitoraggio e sviluppo di “MiDoMet“ per la telelettura e la gestione qualitativa/quantitativa delle risorse energetiche
- OURLab: Other Urban Resources Lab: laboratorio di ricerca composto da architetti, dottori di ricerca e docenti provenienti dalla Facolta’ di Architettura di Ferrara
- Spaziografia:architettura e fotografia
- Dorotea: laboratorio di architettura e design con falegnameria
- Unbeldì: design e artigianato
- WormA: costruzioni innovative in legno”

(Fonte: Spazio Grisù, 2015: http://spaziogrisu.org/le-imprese/)
**Gli obiettivi**

Come è stato messo in evidenza in precedenza, Spazio Grisù è gestito da un’associazione culturale. Questa è composta da soci fondatori, soci sostenitori e da un Consiglio Direttivo, formato al momento da 7 persone, che si occupa della gestione amministrativa dello Spazio, della selezione delle nuove imprese e dell’attività di networking. L’associazione non ha scopo di lucro, tutte le attività dei soci sono rese a titolo gratuito e il funzionamento della struttura si basa sulle quote associative.

Gli obiettivi dello spazio sono racchiusi nello statuto dell’Associazione:

“Lo scopo principale dell’associazione è quello di promuovere la nascita e il consolidamento di attività creative e artistiche, spaziando dall’arte al design, dall’architettura alle nuove tecnologie e al video, con particolare attenzione alla formazione e alle fasi dello start up d’impresa. Ciò avverrà tramite la cessione temporanea da parte dell’associazione di spazi e studi d’artista a singoli o associazioni italiane ed estere sulla base della qualità dei progetti presentati al momento della richiesta degli spazi. In tal modo si favorirà la nascita di attività e servizi legati alla creatività giovanile in un’ottica di scambi internazionali, contribuendo alla crescita culturale e civile dei propri soci e dei cittadini e a una più completa formazione umana e civile. Tutti i campi in cui si manifestano esperienze culturali, artistiche e formative sono potenziali settori di intervento dell’associazione.” (Art. 3, Statuto Associazione Culturale Grisù, 2015)\(^1\)

Come chiaramente descritto all’Art. 3 dello statuto, l’Associazione promuove la creazione e l’aiuto ad imprese giovanili nel campo delle Industrie Culturali Creative attraverso la cessione temporanea di alcuni degli spazi dell’ex-caserma a

---

\(^1\)Fonte: http://spaziogrisu.org/chi-siamo/
soggetti imprenditoriali operanti in questo settore.

Unitamente a questo primo obiettivo, si propone, inoltre, di

“[…] rendere produttivo, vivo e fluido un luogo abbandonato” (E. Agnoli, Intervista del 29 aprile 2015).

L’intento è quello di rendere l’ex-caserma un centro produttivo e di aggregazione di diverse realtà (imprenditoriali, pubbliche e private), per il quartiere e la città.


Infine, nonostante Herion sia stato definito un incubatore d’impresa, e che quindi dovrebbe essere uno strumento particolare di sviluppo di nuova imprenditorialità con una sua definizione e specifiche caratteristiche, si è visto nei precedenti paragrafi che è difficile definirlo come tale per una serie di mancanze. In maniera omologa, Spazio Grisu non si ritiene in alcun modo un incubatore d’impresa, ma, piuttosto, un acceleratore (una delle possibili evoluzioni prospettate nella ridefinizione di Herion) e, comunque, non esclude che, in un futuro, la ex-caserma possa ospitare anche un incubatore d’impresa.

“Noi [Spazio Grisù, n.d.r.] abbiamo messo in contatto le imprese che lo desiderassero con Avvocati, Commercialisti, Notai […] , ma ad un certo punto ci siamo dovuti fermare, perché al momento non siamo in grado di essere un incubatore” (E. Agnoli, Intervista del 29 aprile 2015).
Il processo di generazione dello spazio e i soggetti coinvolti

Un secondo punto in comune tra i due spazi è quello riconducibile al processo di creazione dello spazio. Nell’ottica di studio, non saranno però evidenziate le similarità intercorrenti nella genesi iniziale di entrambi, ma il processo di creazione di Spazio Grisù con quello di rigenerazione di Herion.

Come è possibile dedurre dall’ultima citazione, il processo di generazione dello spazio ha seguito un percorso “a step successivi” (E. Agnoli, Intervista del 29 aprile 2015): dopo aver individuato lo spazio più adatto, l’Associazione ha preso contatto ed intrattenuto stretti rapporti con la Pubblica Amministrazione per la concessione dello spazio e per le autorizzazioni necessarie per poter operare.

Parallelamente sono stati attivati dei rapporti con l’Università di Architettura di Ferrara tramite la collaborazione, in particolare, con il Prof. Gabriele Lelli e i suoi assistenti, che hanno predisposto i piani di recupero e fornito le consulenze necessarie per la realizzazione dei lavori di restauro. Inoltre, questo percorso ha portato all’insediamento presso la ex-caserma di uno spin-off della stessa Università le cui attività si concentrano sulla rigenerazione urbana e che collabora con l’Associazione su tematiche architettoniche.

È stato, poi, steso un bando di accesso per la selezione delle prime imprese da far insediare e a queste è stata offerta la possibilità di operare uno spazio in una zona centrale della città e a titolo gratuito, ma a condizione che la “ristrutturazione” dell’area scelta avvenisse a proprie spese.

È stato poi siglato, nel marzo 2013, un accordo quadro con Ascom – Ferrara (Associazione di Categoria della) per la fornitura di servizi alle imprese insediate a prezzi agevolati.

Infine, una volta messo in sicurezza l’edificio, sia nella parte esterna che interna, sono stati organizzati degli open days, dei festival musicali e altri eventi.

103Anche se bisogna sottolineare che l’edificio si trovava in gran parte in buone condizioni e per tal motivo non vi è stata la necessità di interventi urgenti sulla struttura (F. Casetti, colloquio del 11 maggio 2015)
104Open days Spazio Grisù: giorni di apertura straordinaria al pubblico nei quali vengono
collateralì per far conoscere il luogo alla città, per avvicinare e coinvolgere la popolazione del quartiere e per attirare nuove entità interessate allo spazio.

Come è possibile notare, il processo di generazione di Spazio Grisù presenta delle profonde somiglianze con il percorso di rigenerazione seguito da Herion:

1. studio della necessità e valutazione delle necessità latenti, ovvero a chi indirizzare il posto;
2. stesura di un bando adeguato;
3. coinvolgimento di soggetti pubblici (Pubblica Amministrazione proprietaria dell'immobile, Camera di Commercio e Università);
4. eventi per aumentare la percezione del luogo nelle imprese potenzialmente entrami e nella popolazione.

4.5.2 – Il confronto tra i due spazi: come Spazio Grisù è riuscita a sviluppare l'imprenditorialità collettiva.

In questo paragrafo conclusivo dell'analisi si confronteranno i due spazi attraverso il concetto di imprenditorialità collettiva. In altri termini, attraverso le tre dimensioni di criticità di Herion emerse nel paragrafo 4.3.4, si esporranno i motivi che hanno permesso lo sviluppo di collaborazioni tra le imprese insediate presso Spazio Grisù e il frutto di queste interazioni. Infatti, a soli tre anni dall'apertura e dal primo insediamento, si sono sviluppati dei progetti, paralleli all’attività principale delle imprese, che hanno dato luogo a prodotti innovativi grazie alla condivisione di informazioni e conoscenze.

Le tre dimensioni di analisi individuate sono: lo spazio e la sua gestione, le risorse economiche e il processo di selezione. Come nel caso di Herion, verrà quindi messa in luce la struttura, la gestione e le pratiche attuate.

__________________________

presentate le attività dell’Associazione e a cui partecipano le imprese ospitate illustrando i loro progetti.
Prima dimensione: Lo spazio e la sua gestione.

Lo spazio fisico dei due luoghi, sebbene siano state messe evidenziate delle similarità, presenta altrettante differenze soprattutto in relazione alla costruzione dello stesso (intendendo con tale termine la vera e propria creazione dello spazio). Infatti, quando alle imprese è stata data la possibilità di insediarsi, queste hanno materialmente ripulito, dipinto e posizionato la mobilia come più ritenevano opportuno e in relazione alle loro esigenze. Come visto nell’ultimo paragrafo del secondo capitolo, queste pratiche, oltre ad avere un aspetto di efficienza dal punto di vista organizzativo, permettono di dare vita ad un maggior coinvolgimento personale degli individui, migliorando ed aumentando la produttività dell’azienda e la creatività personale ed organizzativa. Inoltre, ma non meno importante, la contemporanea ristrutturazione di alcuni spazi ha permesso alle persone coinvolte di interagire e fare la conoscenza le une delle altre. A tal proposito F. Casetti, infatti, ricorda:

“Qui c’era gente che lavorava tutto il giorno a stretto contatto l’una con l’altra, gomito a gomito. Ci si dava una mano a vicenda e si condividevano i momenti di pausa. Abbiamo creato un gruppo!” (F. Casetti, Colloquio del 11 maggio 2015).

Un altro elemento di differenza riguarda la versatilità degli spazi. All’interno dell’ex-caserma sono disponibili diverse tipologie di spazio. Vi è una parte riservata ad uffici con diverse metrature e una parte - le ex- rimesse dove prendevano posto i mezzi di soccorso dei Vigili del Fuoco - caratterizzata da metrature più elevate e cubaggio maggiore, riservata ad attività che necessitano di laboratori. Al loro interno, hanno ora sede, infatti, un falegnameria, uno studio di architetti ed ingegneri che sviluppano strutture in legno e una società di “prototipazione” di droni.

Un esempio riportato sia da F. Casetti che da E. Agnoli, che riassume gli
elementi finora esposti, è la cosiddetta sala pause. Questa non era stata prevista
dall’Associazione né nella fase progettuale né in quella successiva, ma è sorta
autonomamente su iniziativa delle persone frequentanti quel posto: è stata scelta
una sala non utilizzata in prossimità dell’entrata e al suo interno sono stati
collocati una piccola cucina, tavoli, sedie, frigorifero e microonde.

Sotto questo aspetto, quindi, e contrariamente ad Herion, lo Spazio Grisu
risponde in maniera più efficace alla necessità di uno spazio personalizzabile e non
statico.

Dal punto di vista gestionale, i due spazi in analisi hanno un sistema di
governo diametralmente opposto, sebbene siano coinvolti gli stessi soggetti
( Imprese, Istituzioni pubbliche e private). Lo Spazio Grisu, come si ha avuto modo
di indicare, è gestito da un’entità a carattere associativo culturale, la quale ha in
concessione lo spazio fisico della ex-caserma per l’espletamento delle sue attività.
L’Associazione opera: da filtro tra le imprese e i diversi enti occupandosi dei
rapporti con la pubblica amministrazione circa la gestione comune dello spazio e
stipulando convenzioni ed accordi per la fornitura di servizi a prezzi agevolati; e
proponendosi come promotore di attività culturali all’interno dello spazio; e
pubblicità.

Inoltre, è stato nominato un amministratore interno che svolge compiti
puramente amministrativi, mentre l’Associazione, dedicandosi solo alle attività
appena menzionate, mantiene un controllo diretto sulla effettiva gestione del
luogo.

Il modello di gestione è quindi differente da quello di Herion, dove
l’Amministrazione Comunale ha deciso di mantenere il controllo sull’intera
struttura, sia dal punto di vista gestionale che organizzativo. Nel caso di Ferrara,
invece, la Provincia ha demandato la gestione di uno spazio non utilizzato ad un

105Provincia (proprietaria dell’immobile), Uffici pubblici Comunali (autorizzazioni comunali),
Ascom (accordo di fornitura di servizi a prezzo agevolato), Università (progetti di restauro),
Banche (finanziamento)
106Attraverso la pianificazione di eventi, incontri, opendays.
107Attraverso la partecipazione ad incontri sul tema della rigenerazione urbana, la pianificazione
di interviste con i media e attraverso la gestione del sito web istituzionale ( e social media)
108Le mansioni svolte dall’amministratore si limitano alla suddivisione delle spese comuni e al
controllo del versamento delle relative quote.
ente terzo, ma non disinteressandosi del progetto. Infatti, oltre a fornire una sala all’interno del Castello Estense per le sedute di selezione e per le riunioni del Consiglio Direttivo dell’Associazione, attraverso un bando Europeo (che vede la partecipazione di Provincia di Ferrara e Regione Emilia-Romagna), Spazio Grisù avrà modo di godere di un finanziamento economico per la ristrutturazione di alcune parti dell’edificio al momento non in sicurezza.\textsuperscript{109}

Seconda dimensione: \textit{Il processo di selezione}.

Il processo di selezione è forse la dimensione più importante per Spazio Grisù, quella su cui l'Associazione si concentra maggiormente. Dal colloquio avuto con il Presidente dell’Associazione e dall’intervista con la responsabile della comunicazione, è emerso il profondo impegno e la profonda attenzione che il Consiglio Direttivo pone in questa fase.

Come anticipato, la selezione delle imprese - o delle idee imprenditoriali - avviene presso una delle sale del Castello di Ferrara e, come nel caso di Herion, il bando è aperto. Questo significa che la partecipazione al bando e la relativa richiesta di entrata può essere avanzata in qualsiasi momento. Le domande presentate in un determinato arco di tempo, a seconda del loro numero, vengono poi prese in considerazione dal Consiglio Direttivo attraverso un’audizione in cui, il potenziale entrante, ha la possibilità di presentare la sua idea. In quella sede verrà valutato il progetto secondo:

\begin{itemize}
  \item il grado di creatività;
  \item la sua fattibilità economica;
  \item la possibile affinità con le imprese già insediate.
\end{itemize}

Quest’ultimo punto assume un rilievo particolare. L’obiettivo dell’Associazione è, infatti, creare un ecosistema al cui interno non siano presenti solo attività di ugual

\textsuperscript{109}Spazio Grisù assieme all’ex - Mercato coperto di Ferrara, è uno dei due progetti vincitori del bando messo a punto da Regione Emilia – Romagna e Provincia di Ferrara, che ha come obiettivo la rigenerazione di spazi abbandonati per finalità sociali e collettive. L’importo complessivo che è stato stanziato per Spazio Grisù è pari ad 800 mila euro.
natura, ma, piuttosto, attività tra loro complementari in modo che si possano creare, almeno in linea teorica, delle collaborazioni tra le stesse.

“Il processo di selezione lo abbiamo svolto sulla base di quanto indicato nel bando, ma anche proprio con l’idea di rete e, quindi, che si potessero creare dei rapporti di condivisione con altre imprese.” (E. Agnoli, Intervista del 29 aprile 2015)

La composizione della commissione di valutazione è, poi, un altro punto cardine del processo di selezione. Questa è formata da sette persone ed ognuna delle sette ha un profilo professionale differente. L'approvazione finale, che concede l'ingresso nello Spazio, deve avvenire all'unanimità o, in casi eccezionali, a maggioranza dei presenti. Al momento la commissione è così composta:

- A. M. Forte esperienza nei *fundraising*, culturali e creativi e nella rigenerazione di luoghi (Alberto Masacci)
- F. C. Ex imprenditore nel ramo delle costruzioni; (Fabrizio Casetti)
- M. L. B Gallerista d’arte ed insegnante (Maria Livia Brunelli)
- E. M. Giornalista. Esperienza nella Comunicazione e di arte contemporanea (Emanuela Agnoli)
- A. M. Artista di strada, *performer* (Andrea Maducci)
- M. B. Imprenditore, sviluppatore di applicazioni per smartphone. Forte esperienza nel campo del management. (Emanuele Borasio)
- A. V. Ex impiegata del Comune di Ferrara. È fondamentale nei rapporti con la Pubblica Amministrazione. (Adelaide Vicentini)

Come è possibile notare, essendo i profili professionali eterogenei, l'analisi della proposta avviene sotto varie angolazioni: imprenditoriale, artistico, creativo, economico e procedurale.

Secondo quanto riferito da E. Agnoli, le domande pervenute all'Associazione
dalla sua costituzione ad oggi, sono state circa un centinaio e solo 12 di queste sono state accettate. L’importanza della selezione è stata più volte ribadita da E. Agnoli, la quale sottolinea che la priorità dell’Associazione non è quella di riempire lo Spazio, bensì quella di operare scelte in grado di attivare i processi di contaminazione prima esposti.

“A noi non interessa riempire tutti gli spazi a disposizione, noi selezioniamo le imprese che rispondono ai nostri requisiti. Se riteniamo che in quella seduta di selezione non vi sia nessuno meritevole, lo spazio rimane vuoto”

Terza dimensione: Risorse economiche.

“Il progetto lo senti come una tua creatura, ci hai talmente creduto che non puoi dire: dato che non ho avuto ancora un rimborso spese, io mi tiro fuori!” (E. Agnoli, Intervista del 29 aprile 2015)

Sotto questo ultimo aspetto, è possibile trovare delle somiglianze di base tra i due spazi: in ambedue, infatti, prevale la mancanza di risorse economiche. Se, lato Herion, questa è stata una della cause del suo fallimento iniziale, dal punto di vista di Spazio Grisù ha condotto, invece, all’attivazione di percorsi alternativi per il loro reperimento.

L’Associazione Grisù si basa sul lavoro gratuito dei suoi collaboratori e sul versamento della quota associativa dei suoi membri e non ha potuto contare, almeno inizialmente, sulla disponibilità di fondi pubblici. La situazione contingente ha portato l’Associazione allo sviluppo di attività collateralì volte alla raccolta dei fondi necessari al suo mantenimento. Il cortile dell’ex-caserma, ad esempio, è stato affittato per due rassegne musicali estive, grazie alle quali è stato “possibile pagare le bollette per un anno intero” (E. Agnoli, Intervista del 29 aprile 2015).

Inoltre, è stato creato un merchandising personalizzato composto da magliette ed
accendini da vendere agli eventi organizzati ed è stata organizzata una campagna di *crowdfunding* per lo sviluppo di alcuni progetti.

Dal punto di vista dei finanziamenti alle imprese, sono stati stretti dei rapporti di collaborazione con alcune banche del territorio permettendo l’accesso agevolato a risorse economiche ed, inoltre, le imprese attualmente insediate, per meglio gestire la possibilità di partecipazione a bandi, hanno deciso di costituirsi in un Consorzio d’imprese. Questa soluzione dovrebbe permettere: una maggiore visibilità in termini generali; la possibilità di utilizzare il consorzio come collettore di fondi; di poter usufruire ed accedere a fondi della Comunità Europea in maniera più efficace.

Infine, la mancanza di risorse economiche si è manifestata anche nel comparto dei servizi offerti. L’Associazione Grisù non ha mai fornito alcun tipo di servizio specifico all’impresa, se non quello relativo alla comunicazione centralizzata, alla pubblicità che è riuscita ad ottenere tramite la partecipazione a convegni e trasmissioni televisive, e agli eventi organizzati presso l’ex-caserma. Ciononostante, si è spesa in accordi di partenariato affinché alle imprese insediate fossero offerti dei pacchetti di servizi a prezzo agevolato da parte di enti formatori ed associazioni di categoria.

In conclusione, è possibile affermare che, anche in mancanza di fondi economici e finanziari elargiti dalla Pubblica Amministrazione, Spazio Grisù è riuscito comunque a mantenere attivo lo spazio ed a promuovere azioni in grado di aiutare la nascita e il sostentamento di nuove imprese.

Tramite l’analisi delle tre dimensioni presentate sono stati evidenziati gli elementi in comune a questi due spazi, dando la possibilità di posizionarli sullo stesso piano di analisi, nonostante le evidenti differenze. La stessa procedura di analisi su tre dimensioni è stata utilizzata anche per l’individuazione delle differenze che hanno condotto all’illustrazione della differente risposta che l’Associazione Grisù è riuscita ad imprimere alle particolari situazioni contingenti. Dal punto di vista dell’analisi in corso, quindi, è possibile
affermare che questi elementi sono necessari per comprendere il motivo per cui Spazio Grisù è riuscita a sviluppare dei processi di imprenditorialità collettiva.

Le collaborazioni tra le imprese si sono presentate sotto forma di una serie di rapporti formali ed informali di scambio di conoscenza e progettazione di prodotti: è così che la falegnameria ha collaborato con gli studi di architettura e di fotografia per la progettazione e produzione di elementi in legno a supporto dello svolgimento della loro attività, dando modo di creare una linea specifica di prodotti commercializzabile.

L'imprenditorialità collettiva in Spazio Grisù, si è concretizzata, inoltre, anche in un altro progetto che ha portato ad un prodotto totalmente innovativo, sia dal punto di vista tecnologico, che di scopo. Le due imprese coinvolte sono: **Innova S.r.l. e TryeCo 2.0 S.r.l.**. La prima è uno societa di progettazione e produzione di droni dall'alto contenuto tecnologico e di lavorazione di compositi in fibra di carbonio. La seconda è una società composta da architetti che offrono servizi di: modellazione 3D, rilievi laser 3D ad alta definizione, in ambito urbano e architettonico, e servizi di grafica e progettazione web.

In occasione del terremoto avvenuto nel 2012, molti edifici storici Emiliani hanno subito gravi danni strutturali. La costruzione di impalcature per raggiungere le zone più alte di un edificio era dispendiosa sia in termini economici che di tempo. La valutazione dei danni doveva infatti avvenire nel più breve tempo possibile al fine di valutare la precedenza nei restauri.

La vicinanza delle due imprese e la conoscenza dei rispettivi ambiti operativi, ha permesso la progettazione e la produzione di un drone telecomandato sulla cui sommità è stata installata una telecamera controllabile da terra dal tecnico della Soprintendenza attraverso una visiera elettronica. Sulla base delle specifiche necessarie fornite da **Tryeco S.r.l.** è stato possibile, in breve tempo, predisporre il progetto e passare alla fase realizzativa. Questa particolare configurazione del drone è stato poi utilizzata per ulteriori interventi determinando un valore aggiunto per entrambe le imprese: per **Innova S.r.l.** Un

110 Fonte: http://groupinnova.eu
111 Fonte: http://www.tryeco.com/
prodotto specifico per un mercato specifico e per TryeCo S.r.l. il presentarsi sul mercato con un prodotto altamente innovativo di valutazione dei danni strutturali degli edifici.

Da questi due esempi e dagli elementi di differenza emersi rispetto ad Herion, in relazione allo spazio fisico ed alla sua gestione; al processo di selezione; e alle risorse economiche in capo a Spazio Grisu; è possibile affermare che la generazione di processi di imprenditorialità collettiva è spiegabile attraverso il concetto di comunità, intesa come:

- costruzione di una comunità;
- senso di appartenenza alla comunità;
- partecipazione alla comunità.

In relazione alla costruzione di una comunità, questa deve essere osservata sia facendo riferimento al contesto interno alla struttura, sia a quello esterno.

Il contesto interno deve agevolare la creazione di relazioni tra gli individui e della comunità in sé. Presso Spazio Grisu, ad esempio, questo è stato possibile attraverso l’attività di creazione del proprio spazio, del lavoro “gomito a gomito” delle imprese, ma anche attraverso la creazione di luoghi di socializzazione e dall’attenta selezione delle imprese e dei soggetti entranti nello spazio valutate anche sulla base della loro disponibilità a tessere relazione con altre imprese.

Il contesto esterno, deve collaborare alla costruzione della comunità intorno allo spazio: ciò deve avvenire attraverso processi di dialogo tra soggetti privati e pubbliche istituzioni e tra università ed organismi di rappresentanza delle attività commerciali. Il fine ultimo deve essere la creazione di un luogo frutto di interazioni tra diversi soggetti e dell’apporto di differenti idee che portino alla consapevolezza dell’esistenza del luogo e delle sue attività e allo sviluppo economico dell’area in cui l’incubatore è inserito.
La costruzione della comunità deve quindi attivare tutti i soggetti interessati in modo che risulti anch'essa espressione di un intento collettivo.

Il senso di appartenenza alla comunità deve essere considerato quale l'elemento unificante tutti i soggetti coinvolti. La comunità di intenti deve emergere nella gestione dello spazio e nella selezione accurata delle imprese. Deve esserci un interesse effettivo da parte della pubblica Amministrazione e delle imprese ospitate nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. A Spazio Grisù questa dimensione è stata raggiunta grazie alla lungimiranza degli individui promotori l'Associazione e della Provincia, ma anche grazie all'unificazione di tutte le imprese nell'Associazione Grisù che si pone come filtro nei rapporti con i
soggetti “esterni” alla struttura e come promotore delle attività comuni.

La partecipazione alla comunità, prevede, infine, il coinvolgimento degli attori (nel caso in esame: le imprese, l'Associazione, la Provincia e gli altri soggetti che si ha avuto modo di introdurre nei precedenti paragrafi) in attività volte alla promozione dello spazio e alla sua sostenibilità economica e sociale, mediante – secondo l'esempio di Spazio Grisù - l'organizzazione di eventi, raccolta di fondi e altre iniziative volte a questo scopo.
L'obiettivo di questo elaborato è stato duplice: fornire un quadro storico e generale di riferimento del concetto di imprenditorialità collettiva e individuare dei luoghi, diversi da quelli aziendali in senso stretto, dove questa possa svilupparsi. Questi due temi sono serviti da filo conduttore per l'analisi del caso studio, che ha permesso l'indagine di un particolare luogo: l'incubatore d'impresa. Di questo ne è stata fornita definizione, dimensione del fenomeno e validità quale spazio per lo sviluppo di nuove attività economiche.

In particolare, l'elaborato ha cercato di disegnare un percorso d'analisi dei processi e delle dinamiche sottostanti l'imprenditorialità collettiva, a partire dalla spiegazione dei mutamenti e dei possibili sviluppi del sistema economico attraverso le teorie elaborate da Schumpeter. Queste hanno permesso di identificare l'innovazione quale agente dello sviluppo economico e l'imprenditore quale mezzo di promozione della stessa. Come si ha avuto modo di approfondire, la figura dell'imprenditore, così come determinata da Schumpeter, è però inserita in un contesto economico e sociale di metà novecento, ben diverso da quello attuale. Al fine di contestualizzarla allo scenario contemporaneo, si è provveduto, quindi, ad esaminare i contributi che si sono susseguiti in diverse discipline in relazione agli aspetti psicologici, personali e sociali della figura oggetto di studio e alla disanima dei fattori influenzanti il suo comportamento e il ruolo del contesto ambientale e sociale in cui questo è immerso.

Sulla base di questi elementi si è potuto, dapprima, introdurre il concetto di imprenditore collettivo e, successivamente, esporre alcuni contributi più recenti in relazione a tale tema. Ciò che è emerso è che l'imprenditore e le azioni da egli attuate, sono il risultato di influenze continue e reciproche tra il contesto ambientale di riferimento e le sue caratteristiche personali.
Il legame tra il concetto di imprenditorialità collettiva e innovazione è stato anche indagato dal punto di vista tecnologico. Oltre alle capacità dell'imprenditore di saper riconoscere l'innovazione, e utilizzarla per destabilizzare il mercato, e alla necessità che questo operi in un contesto di collaborazione, a conclusione del primo capitolo sono stati introdotti due ulteriori elementi che possono concorrere a fonte di innovazione: il contesto ambientale e le relazioni sociali. Attraverso i modelli esposti si è dimostrato che le relazioni intercorrenti tra vari soggetti ed individui e tra imprenditori e il contesto ad egli circostante, creano, modificano e trasformano la tecnologia fornendo soluzioni nuove (prodotti) altamente innovative.

Individuata l'innovazione quale promotrice dello sviluppo economico, ed individuati nell'imprenditore e nel contesto sociale ed ambientale i fattori che concorrono alla sua promozione, si è ritenuto che, alla luce del moderno scenario socio-economico, fosse necessario introdurre un ulteriore elemento: la creatività.

L'analisi della creatività sotto il profilo organizzativo ha permesso di descriverla nel contesto aziendale e di giungere alla conclusione che, anche sotto questo aspetto, la stessa può fornire risultati migliori se gestita in un'ottica di collettività. Quanto approfondito nei primi due capitoli ha, però, sempre fatto riferimento ad un contesto aziendale già costituito. Sulla base di ciò, quindi, è stata avanzata l'ipotesi che imprenditorialità collettiva, innovazione e creatività, potessero concorrere anche in un luogo differente da questo.

I nuovi luoghi sono stati individuati in nuove entità geografiche e in nuovi spazi fisici. La città creativa si è l'entità geografica e, quindi, l'ecosistema più adeguato alla creazione dell'imprenditorialità collettiva, a differenza dei Fablabs, degli spazi di Co-working e degli incubatori d'impresa che si presentano, invece, quali alcune delle strutture fisiche dove ciò può accadere. Tale considerazione è stata dedotta dai contributi degli studiosi in materia e dalla raccolta di alcuni esempi pratici attraverso i quali è stato possibile provare che questi luoghi sono effettivamente degli spazi in cui può sorgere imprenditorialità in genere ed, inoltre, essere terreno fertile per l'imprenditorialità collettiva.
Gli incubatori, in particolare, si prestano ad essere considerati gli spazi che meglio assolvono alla creazione e allo sviluppo di innovazione e nei quali può sorgere imprenditorialità collettiva. Sulla base della collaborazione tra diversi soggetti con caratteristiche imprenditoriali (anche differenti), in virtù della loro concentrazione in un unico luogo e grazie ai servizi offerti dalla struttura, ma, comunque, solo se questa è costruita e gestita in maniera adeguata.

Dall’analisi del caso studio è stato possibile appurare quanto appena indicato. Infatti, perché ciò avvenga è necessario che la costruzione dello spazio segua determinate caratteristiche: dalla corretta progettazione fisica del luogo (che dia modo di raggiungere performance creative migliori), ad un processo di selezione dei possibili candidati adeguato (e basato sulla loro disponibilità a collaborare) e ad attività che garantiscono la collaborazione tra gli incubati e l’ambiente esterno per dar luogo a quelle dinamiche che, in ultima battuta, sono state ricondotte al concetto di comunità.

Secondo quanto è stato possibile mettere in evidenza, e sulla base del confronto con Spazio Grisù, la comunità deve essere il risultato della collaborazione di diversi soggetti, nonché l’elemento fondamentale alla base di questa tipologia di spazi. Sotto questo punto di vista, la progettazione del luogo deve rispondere ad una concordanza di intenti sia all’interno dello spazio stesso che all’esterno. Il fine ultimo di questo processo deve essere la generazione di un ecosistema, che si può concretizzare solo mediante il coinvolgimento attivo, oltre che dell’incubatore e dei suoi occupanti, di quei soggetti che sono stati identificati nella Pubblica Amministrazione, nelle imprese esterne, nei privati cittadini e nelle Istituzioni Universitarie. E quindi, sostanzialmente, che i processi di attivazione, costituzione e gestione siano correttamente programmati e costruiti per coinvolgere costantemente tutti i soggetti che ruotano attorno all’incubatore, o che potenzialmente potrebbero.

Infine, in relazione al cambiamento del settore di operatività di Herion, emerge che l’incubatore di attività creative, per la natura stessa della creatività, non può essere un luogo fisico predeterminato e immutabile ma deve essere
differenziabile e modificabile a seconda delle esigenze.

Tutti questi aspetti, portano a pensare che, in conclusione, l'incubatore che si ponga come missione la promozione di attività creative debba essere un luogo aperto e fluido in cui vi siano contaminazioni costanti tra l'interno e l'esterno e che, piuttosto che chiuso ed isolato, esso debba essere un luogo che affondi le sue radici nel contesto locale in cui è immerso. L'incubatore quale edificio fisico, dovrebbe diventare il fulcro di un'area di incubazione, connettersi con il contesto limitrofo e internazionale e godere dei risultati scaturenti. Questo può accadere solo attraverso la promozione di attività (ad esempio: eventi, mostre e aree di socializzazione aperte al pubblico) che esulino dalla mera fornitura di spazio e di servizi su misura per le aziende, ma che si concentrino, piuttosto, sulla creazione di un ecosistema creativo.

L'idea alla base di questo ragionamento si basa sui dati raccolti e sull'osservazione del processo di rigenerazione di Herion, sul confronto con Spazio Grisù e sull'indagine e discussione degli elementi che hanno portato il secondo dei due a trovare una propria dimensione di successo. Le buone pratiche attuate da Spazio Grisù, e i processi elaborati da Herion descritti in questo elaborato, potrebbero essere utili per comprendere le dinamiche, i soggetti attivabili, i connessi ruoli e, conseguentemente, le politiche da perseguire per la corretta progettazione e gestione degli incubatori d'impresa in ambito creativo. Quanto asserito deve però essere sicuramente oggetto di una più approfondita analisi, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. Opinione di chi scrive è, infatti, che per determinare un quadro che risulti il più completo possibile sia necessaria una più accurata disanima di altri casi studi (non necessariamente a livello internazionale), da svolgersi in un arco temporale più ampio – al fine di poter valutare nel lungo periodo l'effetto delle politiche attuate – e comprendente anche un'indagine quantitativa più dettagliata.
“Ci si salva e si va avanti se si agisce insieme e non solo uno per uno.”

E. Berlinguer (1981)
BIBLIOGRAFIA


(http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/73275#id-a62914c64e7283700ac8022dc0f105b4)


Knowledge Assets: InteRregionally Cohesive Neighborhoods (SEARCH), European Commision Reasearch Area, Gennaio 2013.


(http://www.ssireview.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)


Pinch, T., Bijker W. (1987). *The social construction of facts and artifacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other*.


Telefonica (2013). The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe. (http://www.lisboncouncil.net/component/downloads/?id=897)


SITOGRAFIA

- http://agendadigitaleravenna.it
- http://betahaus.com
- http://complexitys.com
- http://comune.venezia.it
- http://consiglio.comune.venezia.it
- http://deskmag.com
- http://economia.uniparthenope.it
- http://europa.eu
- http://fabfoundation.org
- http://fabfoundation.org
- http://fablabbcn.org
- http://groupinnova.eu
- http://i3p.it
- http://ilgazzettino.it
- http://makers.impacthub.net
- http://news.nost.org.cn/
- http://nuovavenezia.it
- http://nuovoeutile.it
- http://obiettivo2imprese.it
- http://ourlab.it
- http://portale.comune.venezia.it
- http://programmicomunitari.formez.it
- http://sognineicassetti.it
- http://spaziogrisu.org
• http://stefanoparadiso.wordpress.com/
• http://taarchitettura.com
• http://tech.co
• http://thecreativeplot.se/
• http://treccani.it
• http://tryeco.com
• https://impacthub.net
• https://waag.org
• http://unive.it