



SUCCESS-MART Manuale

Tre metodi per trasferire buone pratiche

SUCCESS-MART

Manuale

Tre metodi per trasferire buone pratiche

Sperimentati dai partecipanti al progetto Success-Mart:
Trentino (Italia), Vallès Orientale (Spagna),
Vaucluse (Francia), Norbotten (Svezia),
Alta Stiria (Austria), Berlino (Germania)







Il contesto

In molte regioni d'Europa sono sorti progetti che mirano a concepire e a realizzare idee per lo sviluppo locale, e a produrre materiale documentario che presenti al pubblico il successo di tali progetti. Le buone pratiche studiate e realizzate, però, raramente si diffondono all'esterno della regione. Per questo motivo il progetto Success-Mart si è proposto di sperimentare, sulla base dei finanziamenti ottenuti, dei metodi di trasferimento delle buone pratiche da una regione all'altra. Una regione di venditori deve fornire strumenti, esperienza e metodi di verifica a una regione di acquirenti - con il supporto di responsabili locali, specialisti ed esperti appartenenti a entrambe le regioni coinvolte.

Al progetto Success-Mart hanno aderito sei regioni europee - Trentino, Vallès Oriental, Norbotten, Vaucluse, Alta Stiria e Berlino - che hanno sperimentato il processo di trasferimento delle buone pratiche. Il presente manuale è nato dalla volontà delle sei regioni di rendere accessibili i risultati di questo vero e proprio laboratorio di innovazione.

Oltre al manuale sono disponibili un CD ROM di installazione per il metodo del mercato virtuale, un CD ROM sul progetto e un resoconto finale sull'iniziativa Success-Mart.

Il progetto fa parte del Programma europeo "Misure preparatorie alle iniziative locali per l'occupazione", cofinanziato dalla Comunità Europea - Direzione generale per l'occupazione e la politica sociale.

I partner coinvolti nel progetto hanno preso in esame tre metodi, ognuno dei quali è stato sperimentato da due regioni.

Coppia A Promotore di innovazione

Coppia B Task force di realizzazione

Coppia C Mercato virtuale

I tre metodi consentono di introdurre e di realizzare in altre regioni delle buone pratiche relative a svariati ambiti tematici. Le regioni che hanno partecipato al progetto Success-Mart si sono concentrate sulla realizzazione delle Strategie europee per l'occupazione; il loro obiettivo è stato di migliorare la difficile situazione del mercato del lavoro in molte regioni d'Europa tramite strumenti più mirati ed efficaci.

Come si può portare le regioni a conoscere le buone pratiche? La Commissione Europea potrebbe sviluppare delle banche dati su questo soggetto, le quali costituirebbero una buona base per la scelta. In assenza di tali banche dati si spende molto tempo nella ricerca delle buone pratiche adeguate.

Perché le regioni dovrebbero impegnarsi nell'acquisizione dall'esterno di buone pratiche, quando possono svilupparne di nuove per conto proprio? Lo sviluppo delle buone pratiche comporta un grande dispendio di tempo e costi aggiuntivi legati all'elaborazione concettuale e alla necessaria sperimentazione delle pratiche stesse. E a ogni modo, se gli acquirenti optano a favore di una buona pratica già sperimentata da altri, prima di effettuare il trasferimento essi possono comunque adattarla alla propria situazione. Inoltre l'assunzione di un punto di vista esterno può essere di grande utilità, in quanto consente di comprendere quali aspetti di una buona pratica possano venire applicati con successo al contesto locale. Il trasferimento di buone pratiche permette così agli acquirenti di avvantaggiarsi di competenze e conoscenze organizzative già esistenti. Esso non solo permette l'acquisizione di nuove conoscenze, ma permette alla regione degli acquirenti di avvalersi del sostegno concreto fornito dalla regione dei venditori.

Cosa succede se le regioni non vanno alla ricerca di buone pratiche già esistenti e rifiutano l'idea del trasferimento? Certo realizzare le proprie idee è più interessante, e

presentarsi come gli artefici di buone pratiche originali consente alle regioni di porsi in una luce migliore. Chi adotta buone pratiche ideate da altri si sente invece più un esecutore che un creatore, e questo non piace a nessuno. Per tutti questi motivi è abbastanza frequente che le regioni non vogliano importare le buone pratiche. In questo caso bisogna incoraggiarle a farlo, perché i vantaggi del trasferimento sono ovvi: maggiore sostenibilità dovuta al valore aggiunto di esperienza delle pratiche trasferite, che si traduce in un sensibile risparmio di tempo e denaro.

Anche i venditori delle buone pratiche traggono vantaggio dal trasferimento. Essi infatti non solo hanno la possibilità di far conoscere la loro buona pratica, ma imparano come adattarla ad altre situazioni reali e scoprono così nuove potenzialità della pratica stessa.

Il presente manuale descrive diversi approcci al trasferimento delle buona pratica; esso prende in esame tutte le fasi del processo di trasferimento, dalla ricerca del metodo adatto alla completa realizzazione.

La struttura

Il manuale consiste di cinque capitoli. Il capitolo 1 contiene la spiegazione dei requisiti di base; i capitoli 2 e 3 si occupano della scelta di un metodo di trasferimento, mentre nei capitoli 4 e 5 si mostra come usare ogni singolo metodo per realizzare il trasferimento di una buona pratica.

Capitolo 1

6

I requisiti di base

Il primo capitolo presenta i requisiti di base richiesti da ogni trasferimento di buone pratiche a livello internazionale.

Capitolo 2

7 - 13

I tre metodi

Il secondo capitolo fornisce una breve descrizione dei tre metodi - il promotore di innovazione, la task force di realizzazione e il mercato virtuale - e permette al lettore di farsi una prima idea di essi.

Capitolo 3

4 - 21

La scelta del metodo

Il terzo capitolo spiega come confrontare le esigenze della propria regione con le possibilità offerte dai tre metodi, così da poter comprendere qual è il più adatto per essa.

Capitolo 4

22 - 67

Il trasferimento passo per passo

- 4.1 Il promotore di innovazione
- 4.2 La task force di realizzazione
- 4.3 Il mercato virtuale

Il quarto capitolo descrive in modo dettagliato le fasi di ogni metodo: la scelta della buona pratica, la ricerca dei partecipanti, le considerazioni che devono precedere il trasferimento (ad es. quelle relative a costi e organizzazione) e infine la pianificazione del trasferimento della buona pratica.

Capitolo 5

68

Che cosa fare ora

Il capitolo cinque contiene indicazioni sul tipo di supporto che si può ottenere per il trasferimento e sulle persone da contattare in caso di necessità

I partecipanti

69 - 71

Questa sezione fornisce informazioni essenziali sugli enti e le associazioni che hanno elaborato i tre metodi nell'ambito del progetto Success-Mart.

1. I requisiti di base

In ogni trasferimento di buone pratiche tra venditori e acquirenti, e soprattutto nei casi in cui si incontrano culture diverse, devono essere soddisfatte alcune precondizioni di base:

Risorse

Chi vuole fare uso di una buona pratica proveniente da un'altra regione ha bisogno delle risorse adeguate, vale a dire di mezzi finanziari sufficienti e di personale con le necessarie qualifiche. Per quanto riguarda i finanziamenti bisognerà tenere presente che si dovrà ricorrere a direttori di progetti e a consulenti esterni e che, oltre ai costi del personale, si dovranno affrontare anche le spese per programmare e organizzare riunioni internazionali.

Le persone coinvolte dovranno essere in grado di parlare e scrivere le lingue straniere richieste dal progetto e dovranno essere in possesso delle competenze interculturali necessarie a evitare equivoci e fraintendimenti durante gli incontri. Gli equivoci infatti sono spesso dovuti al fatto che termini e definizioni di una data lingua vengono soltanto inseriti superficialmente nell'inglese internazionale.

Da ricordare assolutamente: non si può realizzare un trasferimento di buone pratiche senza sufficienti risorse!

Riconoscimento dei problemi

Ogni regione presenta problemi specifici, che vanno risolti. Per la maggior parte delle regioni sono disponibili studi e ricerche che aiutano a identificare questi problemi; gli studi possono riguardare ad esempio la popolazione, il mercato del lavoro, la situazione economica o temi di carattere più specifico, come l'arte, la cultura, il turismo e l'ecologia. In questo modo si può venire a conoscenza dei punti di forza, dei punti deboli, delle opportunità e delle minacce presenti nella regione e si può passare a delimitare i campi d'azione.

Da ricordare assolutamente: per trasferire una buona pratica dovete conoscere molto bene ciò di cui avete bisogno nei singoli casi.

Scelta di un campo di azione per il trasferimento della buona pratica, in riferimento alle Strategie europee per l'occupazione

Una volta che sapete con chiarezza in che campo volete operare, potete scegliere in modo sistematico il settore in cui trasferire buone pratiche provenienti da altre regioni. La decisione a favore di un determinato metodo dipende dalla complessità del settore scelto.

Se volete migliorare la situazione del mercato del lavoro potete basare la vostra azione sulle Strategie europee per l'occupazione, puntando così a raggiungere obiettivi stabiliti a livello europeo: imprenditorialità, pari opportunità, adattabilità al mercato del lavoro e/o impiegabilità.

Da ricordare assolutamente: definite bene gli obiettivi e i campi in cui volete lavorare.

Informazioni sulle buone pratiche

Quando sapete muovervi con competenza nel campo prescelto potete iniziare a cercare le buone pratiche. A questo scopo avete bisogno di informazioni, che nel migliore dei casi prenderete da banche dati già esistenti. Anche se incaricate una persona di vagliare ed elaborare le buone pratiche, una buona banca dati resta comunque una base insostituibile per fare una buona scelta tra le varie offerte. Ovviamente potete anche scegliere di importare una buona pratica di cui siete venuti a conoscenza per

altre vie - ad esempio in riunioni o conferenze - e che ritenete vantaggiosa per la vostra regione.

Da ricordare assolutamente: una scelta accurata e sistematica delle buone pratiche richiede tempo, buoni contatti e abilità personale.

2. I tre metodi

Alla base di ogni metodo di trasferimento vi è la stessa idea: organizzare un mercato nei cui padiglioni gli acquirenti possano reperire esempi di buone pratiche.

Il processo di commercializzazione delle buone pratiche è chiaramente strutturato secondo quanto avviene di solito nei mercati. Per rendere accessibile un metodo di trasferimento c'è bisogno di luoghi in cui la gente possa incontrarsi e cercare (o offrire) soluzioni alle diverse esigenze di trasferimento. Ogni metodo di trasferimento consiste in un processo composto da un certo numero di passi che vanno seguiti con attenzione; tutti e tre i metodi garantiscono la qualità e la riuscita del trasferimento della buona pratica. Una buona pianificazione del trasferimento e la migliore gestione delle risorse che ne deriva si integrano in una procedura articolata e professionale per il trasferimento delle buone pratiche.

Le buone pratiche di cui si occupa il presente manuale sono:

- programmi che definiscono o ricercano determinati insiemi di obiettivi;
- progetti di successo;
- strumenti finanziari, come ad esempio fondi di rotazione per consentire il finanziamento;
- mezzi per l'analisi, la valutazione e la certificazione di qualità di programmi e progetti o per la misurazione dell'impatto e della sostenibilità di misure promozionali.

Nel progetto Success-Mart sono state scelte buone pratiche destinate a migliorare la situazione del mercato del lavoro nelle regioni d'Europa che partecipavano al progetto. In questo contesto, le buone pratiche sono state messe in relazione alle Strategie europee per l'occupazione definite dalla Commissione europea: imprenditorialità, pari opportunità, adattabilità al mercato del lavoro e impiegabilità.

I principali criteri per scegliere una buona pratica non dipendono solo dal problema che essa intende risolvere, ma riguardano anche la struttura della pratica stessa, che deve essere più chiara possibile. Così, la presentazione delle buone pratiche deve prendere in esame anche i seguenti aspetti: finalità, problemi e strategie di soluzione dei problemi, ingegneria finanziaria (basilare il finanziamento), strumenti per la pianificazione, realizzazione e valutazione.

Che importanza hanno le buone pratiche in rapporto ai tre metodi di trasferimento sviluppati? I metodi sono stati realizzati per cercare buone pratiche, per garantire l'accesso a esse alle persone interessate e agli acquirenti e per coordinare il trasferimento di singole buone pratiche con l'aiuto del fornitore o venditore. Gli acquirenti e i venditori possono essere regioni, istituzioni o singoli individui, alcuni dei quali sono alla ricerca di innovazione mentre altri cercano soluzioni già sperimentate per i loro problemi. I "beni" che vengono commercializzati sono conoscenze e possibilità di azione.

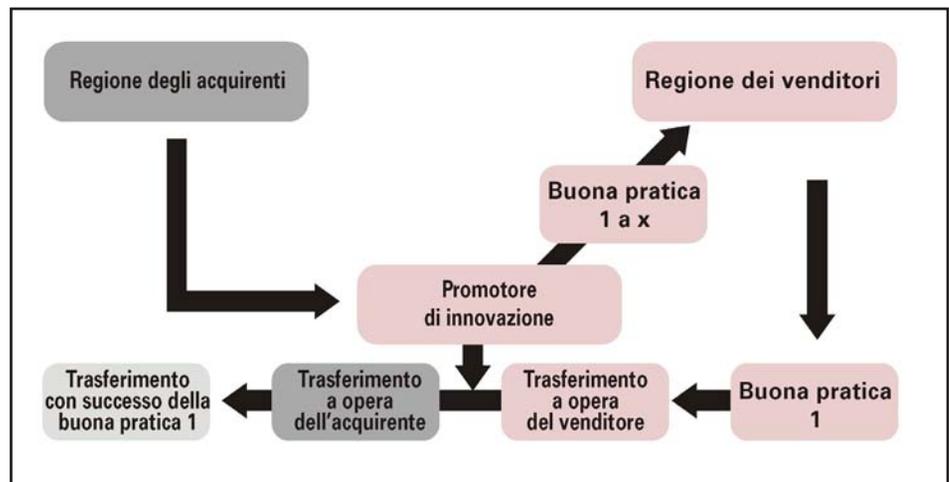
Il metodo del promotore di innovazione è incentrato su un esperto esterno che organizza il processo di trasferimento. Il metodo della task force di realizzazione richiede la collaborazione di professionisti, specialisti e responsabili locali provenienti sia dalle regioni degli acquirenti che da quelle dei venditori - una collaborazione finalizzata a organizzare il processo di

trasferimento attraverso il lavoro di gruppo. Il metodo del mercato virtuale ospita i venditori su un sito Web e rende possibile il contatto e-mail tra essi e gli acquirenti. I metodi del promotore di innovazione e della task force di realizzazione hanno come obiettivo principale il diretto trasferimento della buona pratica, mentre quello del mercato virtuale rende disponibile un sito Web che funge da piattaforma su cui venditori e acquirenti possono incontrarsi.

Per rendere possibile il lavoro e la sperimentazione in comune, nel laboratorio Success-Mart gli enti e le società aderenti al progetto hanno formato delle coppie: la coppia A composta da Trentino e Vallès Oriental, la coppia B composta da Vaucluse e Norbotten e la coppia C composta da Alta Stiria e Berlino.

2.1 Metodo A: il promotore di innovazione

Il primo compito di un promotore di innovazione è di andare alla ricerca di esempi di buone pratiche che siano state realizzate con successo. In un secondo momento egli presenta le pratiche trovate agli acquirenti della regione in cui si vuole trasferirle e dà inizio al processo di trasferimento con l'aiuto di professionisti locali. Il compito del promotore di innovazione è quindi di stimolare e incoraggiare le persone che vogliono trarre beneficio dall'esperienza degli altri e lavorare con partner internazionali. Ma qual'è in concreto il suo modo di agire?



Nella situazione iniziale vi è una regione che pone una specifica richiesta e che invia un promotore di innovazione alla ricerca di soluzioni. A questo scopo le buone pratiche sono inizialmente formulate in modo molto generale e solo in seguito in modo più dettagliato. Servendosi di questionari come di una sorta di filtro, il promotore di innovazione analizza da un lato la richiesta di intervento posta dalla regione, dall'altro le buone pratiche trovate. La regione degli acquirenti specifica in che campi o aree vi è bisogno di innovazione e, con il consiglio e la coordinazione del promotore di innovazione, sceglie le offerte che vengono incontro a tali esigenze. In questo modo diventano più chiare sia le offerte che le richieste delle regioni. A questo punto il promotore di innovazione va a conoscere le buone pratiche scelte nel luogo in cui sono state realizzate, dopodiché si può iniziare il trasferimento vero e proprio, che avviene sempre in stretto contatto con la regione dei venditori e con l'aiuto di esperti delle pratiche scelte (detti agenti di trasferimento).

Nucleo di questo metodo è la figura del promotore di innovazione, che deve non solo cercare le buone pratiche ma anche convincere i responsabili locali di una regione a prendere in considerazione determinate offerte già esistenti. Sia nella regione dei venditori che in quella degli acquirenti il trasferimento vero e proprio viene supportato passo per passo da agenti di trasferimento la cui professionalità sia stata certificata dal promotore di innovazione.

Un esempio dal Progetto Success-Mart Trasferimento tra Vallès Oriental/Spagna e Trentino/Italia

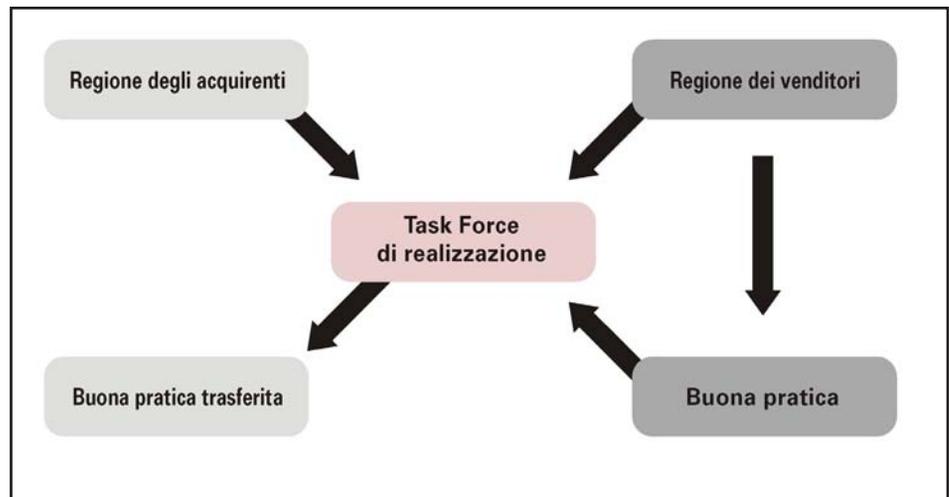
Struttura	Contenuto
Organizzazione commerciale: regioni che ricorrono a un promotore di innovazione esterno e che per supportare il processo inviano agenti sia nella regione dei venditori che in quella degli acquirenti	
Aree coinvolte nello scambio	Vallès Oriental e Trentino; entrambe le regioni hanno offerto buone pratiche; dopo lo stadio di elaborazione di un modello, il metodo sarà utilizzato per trasferire buone pratiche da una sola regione
Trasferimento delle buone pratiche: venditori e acquirenti	8 buone pratiche identificate in Trentino/Italia, di cui 1 è stata scelta dal Vallès Orientale: il Centro Tecnofin Servizi/Provincia Autonoma di Trento 10 buone pratiche identificate in Vallès Oriental/Spagna, di cui 1 è stata scelta dal Trentino: So-stegno del commercio urbano/City Hall di Mollet del Vallès
Categorie di destinatari	Commercio e settore dei servizi nelle città e nella società civile della Vallès Oriental/delle Imprese in Trentino
Comunicazione	Contatto tramite promotori di innovazione, incontri di gruppo di venditori e acquirenti, durante il processo di trasferimento, coordinamento da parte di agenti di trasferimento, contatti per e-mail tra le regioni
Strumenti di valutazione	Questionari per testare la richiesta di buone pratiche e per descrivere e valutare le buone pratiche stesse

Punti di forza	Punti deboli
<ul style="list-style-type: none"> > Trasferimento strutturato di buone pratiche: sviluppo di ipotesi di scambio sul medio e lungo periodo > Trasferimento di buone pratiche a livello internazionale: gli agenti di innovazione facilitano lo scambio mirato di esperienze tra nazioni diverse > Collaborazione tra esperti: il trasferimento è costantemente seguito da promotori di innovazione esterni e da agenti di trasferimento interni > Adattamento delle buone pratiche alla regione di destinazione, cosa che permette di risparmiare tempo e denaro: in funzione delle esigenze dell'acquirente è possibile sia trasferire integralmente la buona pratica che ricavare da essa singoli strumenti di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> > Dipendenza dai responsabili locali: il metodo richiede che vi sia una preesistente volontà politica di stanziare le risorse necessarie affinché i soggetti implicati nel progetto possano agire > Rapporto con l'acquirente: il promotore di innovazione dipende dai responsabili locali, che considerano le esigenze di una regione dal loro punto di vista > Il coinvolgimento delle persone inserite nel progetto ha importanza secondaria: le esigenze immediate, ad esempio quelle delle imprese, vengono subordinate al contesto istituzionale
Opportunità	Minacce alla riuscita
<ul style="list-style-type: none"> > Lavoro in rete: possibilità di coordinare efficacemente molteplici organizzazioni e partner internazionali con diverse esigenze e normative > Ricerca organica di buone pratiche: le buone pratiche sono ricercate a partire da una richiesta concreta e sono presentate dall'offerente in maniera articolata > Trasferimento a opera di esperti esterni e interni qualificati: il promotore di innovazione e gli agenti di trasferimento sono in grado di supportare con successo il processo di trasferimento 	<ul style="list-style-type: none"> > Nessuna richiesta a dispetto della disponibilità di offerta: le regioni tendono a sviluppare da sole le buone pratiche e non sanno trarre beneficio dalle esperienze già realizzate > Mancanza di risorse finanziarie a causa dell'assenza di sostegno da parte dei responsabili politici e finanziari > Dipendenza dal promotore di innovazione: il trasferimento ha successo solo se l'abilità, la competenza linguistica e i contatti del promotore sono sufficientemente buoni

2.2 Metodo B: Task force di realizzazione

Quello della task force di realizzazione è un metodo ben sperimentato, che è stato usato con successo nel settore commerciale. Esso è opportuno specialmente se sono state scelte delle buone pratiche complesse e che devono venire adattate a circostanze tecniche, legali o finanziarie diverse da quelle di origine. All'interno del Progetto S-Mart, questo metodo è stato messo alla prova in una situazione che presentava molti aspetti sconosciuti, cioè nell'ambito di una collaborazione societaria tra settore pubblico e settore privato a livello internazionale. Ma cosa prevede tale metodo?

La regione degli acquirenti decide di importare un progetto, un programma o uno strumento organizzativo già esistente in un'altra regione. Facciamo un esempio. Una regione ha realizzato un progetto di rilancio del settore turismo che include l'offerta di porcellana come prodotto tipico; un'altra regione, la regione degli acquirenti, vuole introdurre sul suo territorio un progetto simile ma che punta invece su tessuti e tappeti. La buona pratica deve quindi venire adattata in modo da rendere possibile la sua realizzazione in un'altra regione e in diverse circostanze. Essa non deve essere esattamente la stessa della regione d'origine ma deve mantenere immutati gli obiettivi di fondo, i principi e le modalità d'approccio della prima.



Le buone pratiche vengono trasferite per mezzo di un gruppo di lavoro che comprende membri di entrambe le regioni - la task force di realizzazione, appunto. All'interno del gruppo si svolge la discussione su aspetti e contenuti del progetto e viene redatto un programma di attuazione della buona pratica in cui vengono stabilite le fasi del lavoro e identificati i requisiti finanziari della pratica. La task force fornisce tutti i documenti e/o gli strumenti necessari. Essa ridisegna la buona pratica per il trasferimento, ne pianifica l'attuazione e si occupa delle difficoltà che possono insorgere. L'intero processo avviene sotto la supervisione di un coordinatore.

**Un esempio dal Progetto Success-Mart
Trasferimento tra Vaucluse/Francia e Piteå/Svezia**

Struttura	Contenuto
	<p>Organizzazione commerciale: task force di realizzazione - gruppo di lavoro interregionale composto da membri dell'amministrazione, del mondo degli affari e dell'industria, da specialisti e da un esperto (come coordinatore)</p>
Aree coinvolte nello scambio	<p>Vaucluse e Piteå; ogni regione ha scelto delle buone pratiche tra quelle offerte dall'altra all'interno del Progetto S-Mart; dopo una fase di prova questo metodo sarà utilizzato per trasferire buone pratiche da una sola regione Trasferimento delle buone pratiche: venditori e</p>
acquirenti	<p>1. Network di artigiani della locale manifattura; questa struttura aiuta gli artigiani a sviluppare e promuovere le loro attività/Vaucluse; 2. Centro per la competenza e l'imprenditorialità, 2004-2005/ Piteå</p>
Categorie di destinatari	<p>Piccolo commercio nell'industria turistica: artigiani locali che collaborano tra loro per sviluppare e promuovere le loro attività, disoccupati e imprenditori</p>
Comunicazione	<p>Contatti personali, lavoro di gruppo tra acquirenti e venditori, meeting internazionali</p>
Strumenti di valutazione	<p>Trasferimento di documenti tecnici, come software e linee guida; valutazione degli aspetti finanziari di regioni e buone pratiche; documenti organizzativi, ad esempio calendari di lavoro</p>

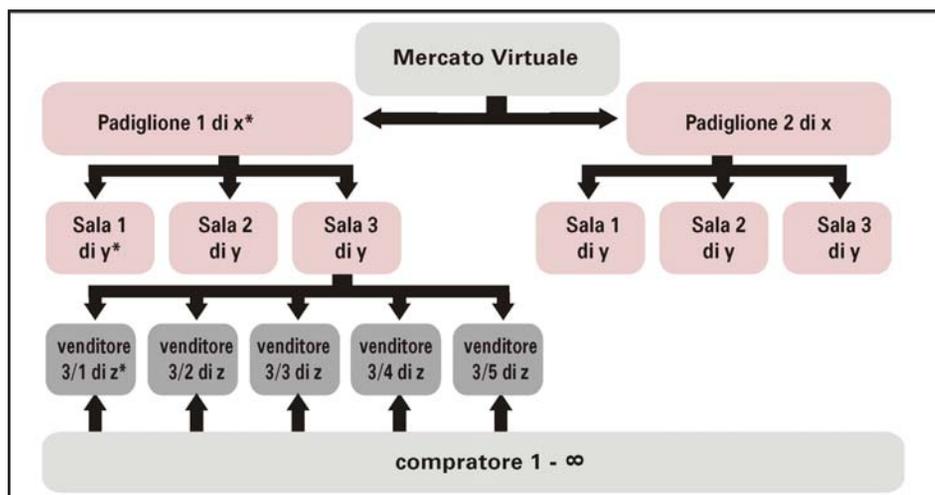
<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> > Metodo tradizionale e sperimentato, dall'approccio ben conosciuto > Trasferimento strutturato di buone pratiche: elaborazione di ipotesi realizzabili per lo scambio sul lungo periodo > Adattare buone pratiche già esistenti a nuove regioni consente di risparmiare tempo e denaro; le buone pratiche non devono infatti venire elaborate ex novo ma adattate alle regioni degli acquirenti > Trasferimento internazionale di buone pratiche all'interno di un gruppo di lavoro > Sostegno concreto alla pianificazione e alla realizzazione: il trasferimento di una buona pratica consolidata avviene tramite professionisti qualificati e responsabili che hanno la possibilità di pianificare l'intero processo 	<p>Punti deboli</p> <ul style="list-style-type: none"> > Distanza geografica e barriere linguistiche: il metodo si basa sul lavoro di gruppi composti da membri di differenti paesi, che devono comunicare tra loro > Costi maggiori dovuti ai meeting internazionali, che vanno ad aggiungersi al costo del trasferimento della buona pratica > Alto dispendio di tempo e di risorse finanziarie: l'adattamento della nuova pratica alle nuove condizioni e la pianificazione del trasferimento richiedono tempo e portano a un aumento dei costi > Scarsità di risorse finanziarie a causa del mancato supporto da parte dei responsabili politici e finanziari
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> > Lavoro di gruppo a livello internazionale: i partecipanti possono imparare dalle esperienze di altri paesi, regioni e culture > Comunicazione: il contatto diretto tra i professionisti consente loro di porre domande specifiche e di evitare così errori e fraintendimenti > Reazione positiva da parte della regione dei venditori: poiché vi sono reali possibilità che la buona pratica venga migliorata nel corso del trasferimento, anche le buone pratiche già adottate dalla regione dei venditori possono trarre profitto dal progetto > Trasferimento di buone pratiche: la scelta e la ridefinizione delle buone pratiche avviene in funzione delle richieste e delle possibilità della regione dei acquirenti 	<p>Minacce alla riuscita</p> <ul style="list-style-type: none"> > Assenza o scarsità di sostegno da parte dei responsabili politici e finanziari > Gruppo di lavoro internazionale: il lavoro di gruppo tra soggetti con differenti retroterra culturali può causare fraintendimenti > mancanza di know-how: i partecipanti possono non avere la dettagliata conoscenza della buona pratica che è richiesta per il trasferimento > Scarsità di acquirenti di altre regioni: le regioni tendono a vendere le buone pratiche che hanno elaborato ma non a importare buone pratiche da altre regioni

2.3 Metodo C: Mercato virtuale

Un mercato virtuale è un sito Web configurato in modo da permettere lo scambio di buone pratiche tra persone o organizzazioni con differenti livelli di conoscenza ed esperienza. Diversamente dagli altri due metodi, il mercato virtuale è una piattaforma dove venditori e acquirenti trattano conoscenze e strumenti di lavoro. Il sito Web facilita lo scambio tra acquirenti e venditori senza che avvenga un trasferimento diretto di buone pratiche. Al mercato virtuale possono venire date differenti configurazioni, in funzione dei diversi punti critici che motivano la richiesta di conoscenze relative alla buona pratica, di strumenti tematici o di soluzioni generali. In questo contesto un mercato virtuale è molto funzionale, ad esempio come supplemento del database relativo a una buona pratica; tale supplemento di informazioni consente agli interessati di contattare l'ente o l'impresa che ha sviluppato la pratica stessa. Questo metodo rende possibile la presentazione di strumenti di ingegneria finanziaria o di misure antinquinamento già attuati, in modo che le aziende possano porre domande specifiche sul modo di pianificare e introdurre misure analoghe; un'altra potenzialità del metodo è lo sviluppo di un mercato virtuale che promuova gli scambi nel dialogo interreligioso. Il trasferimento di informazioni e comunicazione avviene tramite caselle e-mail individuali e anonime; non vi è la necessità di incontri personali.

In un mercato virtuale gli acquirenti entrano in contatto direttamente con i venditori e ottengono risposte affidabili alle loro domande. Su loro richiesta vi è inoltre la possibilità di contattare degli esperti, che hanno il compito di dare risposta alle domande più difficili e di controllare la qualità delle risposte di venditori. Ma il mercato virtuale offre molto di più delle consulenze degli esperti, in quanto può anche ospitare forum e chat room.

Questa struttura permette lo scambio organizzato di conoscenze nate dall'esperienza pratica e di metodi di provata efficacia, in un modo molto simile a quanto avviene in un mercato reale: il sito Web consiste di padiglioni virtuali, di sale di esposizione virtuali e di stand virtuali, in cui i venditori possono offrire soluzioni e che possono venire visitati on line dagli acquirenti.



*X = numero dei padiglioni; Y = numero delle sale di esposizione; Z = numero di venditori in una sala di esposizione

Il numero di padiglioni, di sale, di venditori e di acquirenti presenti sul sito Web può essere aumentato o ridotto in funzione delle esigenze e/o dei punti critici che si presentano di volta in volta.

Un esempio dal Progetto Success-Mart

Mercato virtuale per imprenditori ad inizio attività (www.s-mart-germany.de)

Struttura	Contenuto
Organizzazione commerciale: Investitionsbank Berlin - istituzioni scelte dalle regioni e responsabili dei controlli sul processo di trasferimento e sulla qualità, dell'organizzazione e della creazione e operatività del sito	
Mercato virtuali	Berlino e Alta Stiria - entrambe hanno usato congiuntamente un forum, programmi e riferimenti bibliografici
Sale di esposizione virtuali	Domande e problematiche importanti per iniziare un'attività, ed es.: "Come posso fare?", "Non c'è mai denaro a sufficienza" o "Il mio prezioso accesso al cliente"
Venditori	18 imprenditori con lunga esperienza; nel caso in cui i venditori non sappiano rispondere a una domanda o abbiano essi stessi domande da porre, possono contattare l'organizzazione commerciale che trasmetterà le domande agli esperti
Acquirenti	"Nuove" imprese in fase di avvio, che hanno possibilità di contattare i venditori tramite formulari da spedire per e-mail
Comunicazione	Contatti per e-mail; gli acquirenti ottengono per e-mail le risposte desiderate in forma di proposte di soluzione
Supporti aggiuntivi	Forum aperti, biblioteca virtuale con riferimenti bibliografici, strumenti e/o documenti di lavoro, link ad altri siti Web

<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> > Flessibilità: il metodo, che offre una base e una struttura indeterminata dal punto di vista dei contenuti, è adattabile a molte problematiche > Infrastruttura sostenibile: il sito Web esiste fino a che il gestore lo ritiene opportuno > Configurazione e gestione già predisposte del sito Web, tramite l'utilizzo di strumenti on line (a partire da un CD-ROM di installazione) > Il metodo trasmette conoscenze pratiche: i venditori presentano le soluzioni migliori che hanno elaborato o incontrato nella loro esperienza > Comunicazione veloce, diretta e a basso costo; contatti efficaci, con un alto numero di acquirenti (proporzionale al numero di utenti di Internet) 	<p>Punti deboli</p> <ul style="list-style-type: none"> > Necessità di condivisione dello stesso livello linguistico: venditori e acquirenti devono essere in grado di scrivere e leggere la stessa lingua > Tempo e risorse finanziarie: per la creazione e in seguito per il funzionamento del sito Web c'è bisogno di personale qualificato e di risorse finanziarie > Anonimità: sul sito si tende a limitarsi all'esame di questioni generali, mentre delle difficoltà personali si tende a parlare in incontri personali > Limitati gruppi di destinatari: la collocazione su un sito Web è una barriera per coloro che non sono abituati a usare Internet nel loro lavoro quotidiano > Preferenze personali: alcune persone preferiscono cercare soluzioni in modo autonomo invece che chiedere a colleghi o a terzi
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> > Lavoro in rete: sostegno alla comunicazione tra persone che non sono in contatto personale tra loro a livello europeo, nazionale o locale > Possibilità di fare domande a persone con esperienza in un modo molto semplice, cosa che consente di evitare errori e fraintendimenti > Traduzione in termini finanziari: le conoscenze derivanti dall'esperienza altrui possono essere archiviate e utilizzate come base per calcoli preventivi > Entrate extra: gli esperti possono ricevere degli incentivi finanziari se ciò è previsto e gestito dall'organizzazione commerciale 	<p>Minacce alla riuscita</p> <ul style="list-style-type: none"> > Bassa domanda: alcune persone potrebbero essere riluttanti a contattare i venditori per e-mail > Incapacità tecnica: gli acquirenti possono non avere esperienza di come si cercano attivamente delle soluzioni sul Web > Know-how: scarsa capacità da parte dei venditori di trattare con gli acquirenti > Inaffidabilità dei venditori, mancata risposta alle domande poste dagli acquirenti > L'organizzazione commerciale commette errori, ad esempio non effettua controlli di qualità o sbaglia tipo di presentazione.

3. La scelta del metodo

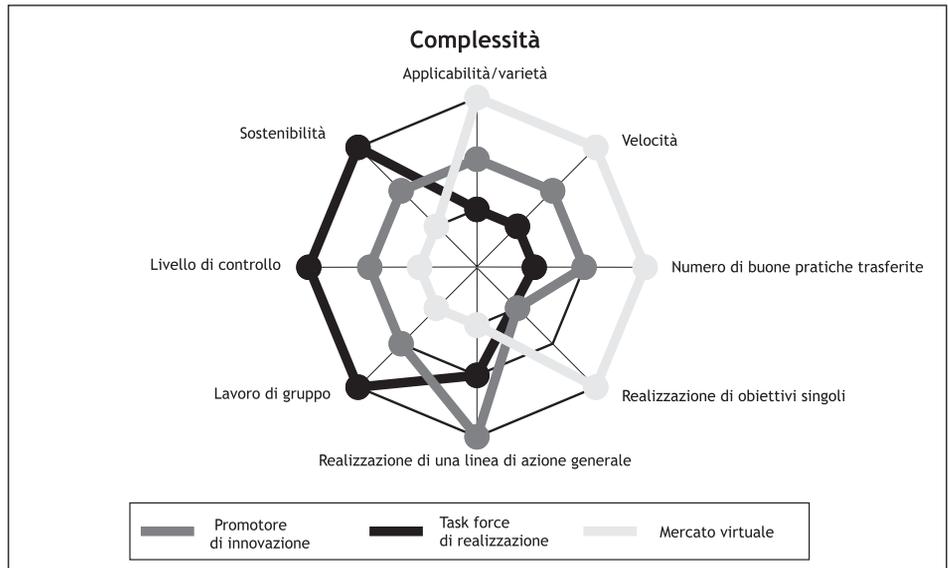
Questo paragrafo mette a confronto i tre metodi descritti nel capitolo 1 e 2 e fornisce così gli strumenti necessari a scegliere uno di essi.

I tre metodi possono venire usati per trasferire diversi tipi di buone pratiche. È possibile o adottare uno o due metodi oppure, se necessario, combinarli tutti e tre. In teoria si può nominare un promotore di innovazione che vada alla ricerca di buone pratiche, affiancargli una task force di innovazione che attui concretamente il processo di trasferimento e al tempo stesso creare un mercato virtuale come supporto aggiuntivo all'elaborazione finale delle soluzioni. Al di là di questa costruzione teorica, tuttavia, di solito si sceglie un solo metodo in funzione della complessità del trasferimento, delle risorse a disposizione, del personale necessario e di quello disponibile.

3.1. Complessità

Ognuno dei tre metodi per il trasferimento di buone pratiche presenta un diverso grado di difficoltà in rapporto ai seguenti aspetti:

- ⊕ Applicabilità/varietà: quanti campi d'azione o quanti punti critici possono venire affrontati con ognuno dei metodi?
- ⊕ Velocità: ogni trasferimento richiede tempo, sia che avvenga tramite incontri personali, sia che usi la posta elettronica. Con che velocità possono venire trasferite le buone pratiche usando i tre metodi?
- ⊕ Numero di buone pratiche trasferite: i tre diversi metodi consentono di trasferire una o più di una buona pratica?
- ⊕ Realizzazione di obiettivi singoli: quale metodo si presta maggiormente a lavorare su singoli aspetti delle buone pratiche o addirittura su un singolo punto critico o su una singola problematica?
- ⊕ Realizzazione di una linea di azione generale: gli orientamenti generali sono importanti se una regione sta cercando buone pratiche in modo generico. Quale metodo è il più adatto per pianificare un cambiamento generale e ad ampio raggio nelle regioni?
- ⊕ Lavoro di gruppo: il trasferimento è portato avanti in riunioni comuni. Quale metodo richiede la maggiore proporzione di lavoro di gruppo?
- ⊕ Livello di controllo: ogni trasferimento deve venire pianificato e realizzato. Ma quanto sono elevati il livello di controllo e il bisogno di pianificazione richiesta da ognuno dei tre metodi?
- ⊕ Sostenibilità: non tutte le buone pratiche trasferite sono adatte alle regioni di destinazione e riescono ad avere una lunga durata in esse. Alcune si rivelano un fallimento poco dopo la loro messa in atto. Con quanta più precisione è stato pianificato e realizzato un trasferimento di buone pratiche, tanto più esso si rivela sostenibile. Quali metodi assicurano la maggiore sostenibilità?



In riferimento alla figura: più un dato aspetto di un metodo è valido, maggiore è il punteggio che esso riceve (1 = basso, 2 = medio, 3 = alto). Al crescere della complessità generale di un metodo esso riceve più punti a sinistra e meno punti a destra.

Quali sono le caratteristiche dei metodi?

Il metodo della task force di realizzazione è caratterizzato da un'alta complessità: esso si concentra sul trasferimento di una sola buona pratica, ha bisogno di tempo e di lavoro di gruppo e richiede un'adeguata pianificazione. Poiché tale metodo consiste in grande misura nell'adattare la buona pratica alla regione degli acquirenti, esso assicura un alto grado di sostenibilità; inoltre è particolarmente adatto al trasferimento di buone pratiche molto complesse, in quanto fornisce un buon supporto e soluzioni dettagliate a tutte le esigenze.

Il metodo del promotore di innovazione è meno complesso e si colloca in una posizione intermedia per quanto riguarda quasi tutti gli aspetti. È degno di nota il fatto che, a causa della ricerca sistematica di buone pratiche che esso consente, con tale metodo si può trasferire un alto numero di pratiche complesse. In questo modo le regioni possono prendere in esame più di una problematica e muoversi in più di un ambito d'azione.

Il metodo del mercato virtuale è quello caratterizzato dalla minore complessità. Può essere usato per trasferire - o perlomeno rendere accessibili - un alto numero di buone pratiche in breve tempo, oppure per trattare singoli soggetti o singoli punti critici. Tramite il CD ROM di installazione i gestori possono configurare con molta facilità un mercato virtuale che si occupi di quasi tutti i temi critici possibili.

In che cosa differiscono tra loro i metodi?

Il metodo più complesso è quello della task force di realizzazione, quello con la minore complessità è il mercato virtuale.

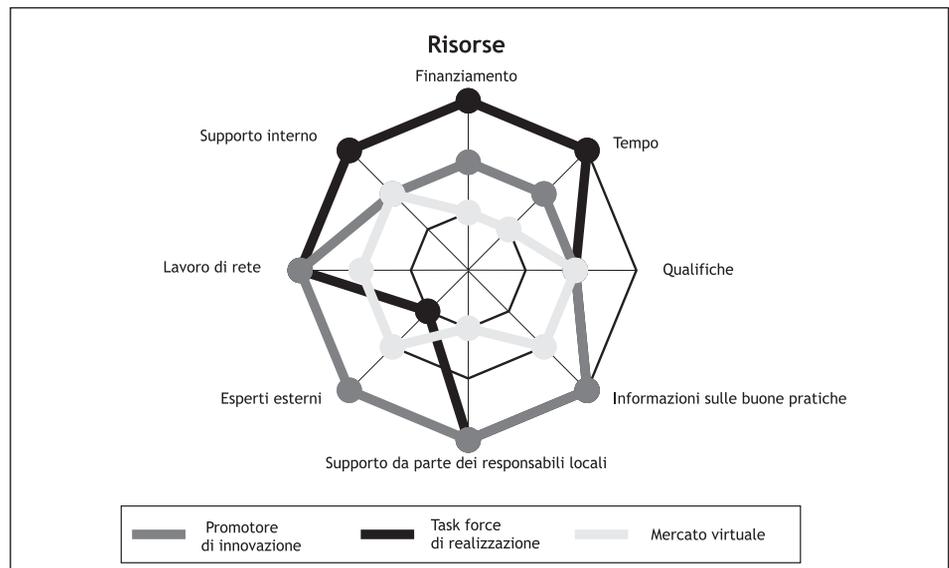
Il metodo della task force di realizzazione è molto complicato a causa delle difficoltà di organizzare e coordinare un gruppo di lavoro e di trasferire delle buone pratiche complesse. Vi è poi il pericolo della fuoriuscita dei partecipanti dal progetto, che va a discapito della continuità del progetto stesso. Di contro il metodo del mercato virtua-

le è facilmente applicabile, anche se non è chiaro se tramite esso vengano veramente trasferite delle buone pratiche e veramente trovate delle soluzioni. Esso non assicura quindi la sostenibilità. Quello del promotore di innovazione è un metodo flessibile e facilmente applicabile, che presenta però il rischio che il promotore, a causa della distanza geografica, non sia in grado di valutare in modo adeguato la situazione delle regioni di venditori e acquirenti, i soggetti coinvolti, le dinamiche che coinvolgono i responsabili locali. Le sue decisioni possono così risentire di un'eccessiva lontananza dai contesti locali.

3.2 Risorse

Per pianificare e attuare un trasferimento di buone pratiche c'è bisogno di risorse umane e finanziarie:

- + **Finanziamento:** per quale metodo c'è bisogno delle maggiori risorse finanziarie?
- + **Tempo:** a quanto ammonta il tempo complessivo speso dai partecipanti al progetto per realizzare il trasferimento?
- + **Qualifiche:** il trasferimento delle buone pratiche richiede personale con qualifiche alte o può essere effettuato anche da personale con qualifiche basse?
- + **Informazioni sulle buone pratiche:** quale metodo necessita di più informazioni sulle buone pratiche da trasferire?
- + **Supporto da parte dei responsabili locali:** c'è bisogno del supporto dei responsabili o si può realizzare il trasferimento anche senza di essi?
- + **Esperti esterni:** la cooperazione con esperto esterni è richiesta costantemente, parzialmente o per nulla da un dato metodo?
- + **Lavoro in rete:** il metodo in questione richiede il coinvolgimento di più istituzioni o persone, o può essere applicato anche senza la loro cooperazione?
- + **Supporto interno:** il metodo in questione richiede molto o poco supporto da parte di colleghi e subordinati?



Più risorse sono richieste, più punti ottiene un dato metodo (1 = basso, 2 = medio, 3 = alto).

Quali sono le caratteristiche dei metodi?

Il metodo del promotore di innovazione si basa su un esperto di livello internazionale a cui si ricorre nella fase della ricerca di buone pratiche. Il promotore di innovazione deve conoscere molto bene le reti di contatti internazionali e contattare le persone giuste nelle diverse regioni. È inoltre necessario che il promotore si assicuri il sostegno dei responsabili locali, necessario per il trasferimento delle buone pratiche.

Il metodo della task force di realizzazione è molto dispendioso in termini di risorse. Per trasferire con questo metodo una buona pratica complessa c'è bisogno di grandi risorse finanziarie, di molto tempo e di molto personale. Ma, poiché la maggior parte del lavoro viene svolto da personale interno alla rete in cui consiste la task force, di norma non c'è bisogno di alcun supporto esterno. Si deve assicurare soltanto una buona coordinazione e direzione del progetto. Sono necessarie anche molte informazioni sulla buona pratica, a meno che essa non sia già nota in precedenza ai membri della task force.

Il metodo del mercato virtuale necessita di poche risorse. La comunicazione per e-mail consente di risparmiare sul tempo e sulle risorse finanziarie richieste per trasferire le buone pratiche. Un sostegno relativamente massiccio da parte di esperti esterni o interni si rende necessario solo nella prima fase, quella della costruzione del mercato virtuale. Una volta che quest'ultimo sia stato configurato, i costi sono bassi e gli incarichi a terzi poco frequenti. Bisogna però tenere presente che questo metodo può essere applicato in molti campi e in molte modalità diverse, e che più ampio diventa il mercato virtuale più aumentano le risorse necessarie.

In che cosa differiscono tra loro i metodi?

Il metodo della task force di realizzazione necessita delle maggiori risorse, mentre il metodo del promotore di innovazione si colloca al secondo posto. Il maggiore risparmio consentito dal secondo metodo deriva dal fatto che esso prevede che solo una persona visiti altre regioni. Il metodo del mercato virtuale è il meno dispendioso in quanto un mercato virtuale può venire realizzato con poca spesa.

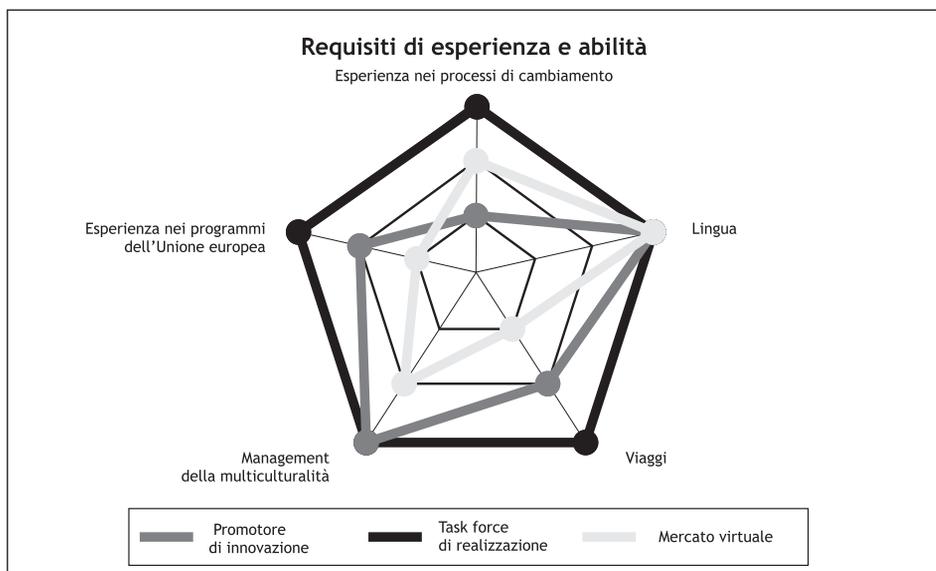
Due dei più importanti prerequisiti dei metodi del promotore di innovazione e della task force di realizzazione sono il supporto da parte dei responsabili locali e una buona banca dati in base alla quale scegliere le buone pratiche adeguate.

3.3 Requisiti di esperienza e abilità

Le persone che vengono incaricate di trasferire buone pratiche da una regione all'altra d'Europa devono avere esperienza in questo campo ed essere in possesso di speciali attitudini:

- ⊕ Esperienza nei processi di cambiamento: ogni trasferimento sfocia in un cambiamento da operarsi nella regione degli acquirenti. Per questo motivo riveste grande importanza la precedente esperienza nel campo dei processi di cambiamento.
- ⊕ Lingua: ogni trasferimento a livello europeo richiede che tutti i partecipanti parlino la stessa lingua o una lingua internazionalmente diffusa, di solito l'inglese. Ma quanto sono importanti le conoscenze linguistiche per l'applicazione dei metodi?
- ⊕ Viaggi: per trasferire buone pratiche a livello internazionale sia gli acquirenti che i venditori devono incontrarsi, e quindi viaggiare. Ma in che misura il metodo del promotore di innovazione, quello della task force di realizzazione e quello del mercato virtuale richiedono che i partecipanti viaggino?
- ⊕ Management della multiculturalità: all'interno di un gruppo di lavoro in cui si incontrano differenti culture possono facilmente insorgere dei malintesi. Quanto è importante in ciascuno dei tre metodi la capacità di gestire la multiculturalità?
- ⊕ Esperienza nei programmi dell'Unione europea: la conoscenza dei programmi dell'Unione europea è di grande importanza per la scelta delle buone pratiche così

come per la domanda di sovvenzioni. Quanto è rilevante questo aspetto in ciascuno dei tre metodi?



Maggiori sono l'esperienza e l'abilità richieste, maggiore è il punteggio assegnato (1 = basso, 2 = medio, 3 = alto).

Quali sono le caratteristiche dei metodi?

Il successo del metodo del promotore di innovazione dipende soprattutto dalla conoscenza del promotore della lingua straniera in cui deve esprimersi e dalla sua esperienza nel management della multiculturalità; è infatti compito del promotore cercare le buone pratiche in regioni diverse dalla propria. I promotori di innovazione devono lavorare molto per trovare le buone pratiche, mentre gli altri partecipanti al progetto visitano le regioni dei venditori soltanto per fare la scelta finale. In questo metodo i compiti organizzativi sono meno importanti, perché il promotore di innovazione non deve realizzare di persona tutte le fasi del trasferimento.

Il metodo della task force di realizzazione è molto articolato ed è da preferirsi per il trasferimento di pratiche complesse. In esso sono importanti tutti i criteri di valutazione proposti. Tutti i partecipanti, in quanto lavorano in gruppo, devono avere esperienza nei processi di cambiamento; per la stessa ragione sono molto importanti le loro capacità linguistiche e la loro abilità nel management della multiculturalità. A volte il gruppo degli acquirenti deve recarsi nelle regioni dei venditori per incontrarli, magari nell'ambito di workshop. Inoltre quando gli acquirenti e i venditori scelgono la buona pratica e valutano insieme le possibilità finanziarie l'esperienza nei programmi dell'Unione europea rappresenta un enorme vantaggio.

Il metodo del mercato virtuale richiede buone competenze linguistiche soprattutto per quanto riguarda la comprensione delle lingue scritte: il sito Web può essere usato solo da acquirenti che conoscano la lingua usata per scrivere i testi presenti sul sito. Il mercato virtuale presenta agli utenti solo degli abbozzi o dei singoli aspetti dei vari progetti di intervento e cambiamento; per questo motivo un piano dettagliato del trasferimento e il management della multiculturalità sono in esso meno importanti.

Inoltre solo il gestore del mercato virtuale deve avere conoscenze tecniche di alto livello, che del resto sono fondamentali durante la configurazione del sito Web ma non in seguito.

In che cosa differiscono tra loro i metodi?

È evidente che, per quanto riguarda l'esperienza e l'abilità richieste, il metodo della task force di realizzazione è quello più laborioso, quello del promotore di innovazione esige abilità adeguate solo dall'esperto e non da tutti i partecipanti al progetto, mentre quello del mercato virtuale richiede la minore abilità da parte sia degli acquirenti che dei compratori.

Poiché tutti e tre i metodi sono pensati per il trasferimento di buone pratiche a livello transregionale/internazionale, le competenze linguistiche hanno un'importanza generale.

3.4 Domande chiave

Nel cercare una risposta alle seguenti domande chiave si può riuscire a capire se si hanno o meno tutti i requisiti necessari per usare un determinato metodo.

Metodo A: il promotore di innovazione

- ❶ Conoscete un promotore di innovazione che possiate incaricare della ricerca di buone pratiche sostenibili e che sia in grado di convincere i responsabili locali a sostenere il trasferimento?
- ❷ Siete sicuri che il promotore di innovazione con cui dovrete lavorare sia la persona giusta - in rapporto alle sue competenze e alla sua attitudine al lavoro di gruppo?
- ❸ Conoscete esattamente il genere di buone pratiche che state cercando (campo, tipologia, dimensioni)? Per dare inizio nella vostra regione a processi di cambiamento di portata generale, state cercando una o più di una buona pratica?
- ❹ Siete in possesso delle risorse umane e finanziarie e delle capacità decisionali necessarie a realizzare completamente il trasferimento?

Metodo B: la task force di realizzazione

- ❶ Conoscete una buona pratica, o il modo di trovarne una? Sapete con esattezza che genere di pratica state cercando (campo, tipologia, dimensioni, complessità)?
- ❷ Siete in possesso delle risorse finanziarie e umane necessarie per realizzare completamente il trasferimento? Avete a disposizione un coordinatore o un direttore di progetto che dia le direttive del lavoro di gruppo?
- ❸ Il contesto locale vi consente di dedicare ampie risorse al progetto di trasferimento anche se ci vorrà molto tempo prima che i risultati della buona pratica diventino visibili?
- ❹ Siete in possesso di sufficienti competenze linguistiche e di sufficienti contatti internazionali per istituire una partnership efficace con un'organizzazione straniera?

Metodo C: il mercato virtuale

- ❶ Avete una buona conoscenza della problematica di cui progettate di occuparvi sul vostro sito Web?
- ❷ Pensate che gli acquirenti e i venditori che volete mettere in contatto abbiano le capacità linguistiche e tecniche necessarie a gestire uno scambio per e-mail? Sapete dove trovare i venditori disposti a offrire i loro progetti, i loro strumenti e le loro conoscenze sul sito Web?
- ❸ Conoscete degli esperti, interni o esterni alla vostra organizzazione, che siano in

possesto delle competenze necessarie a creare un mercato virtuale usando il CD ROM di installazione?

- ④ Siete sicuri che continuerete a disporre delle necessarie risorse umane, finanziarie e tecniche per tutto il tempo in cui il vostro sito Web starà in Internet?

Il metodo più adatto a voi dipende dalle vostre esigenze e possibilità. Se non siete ancora sicuri di quale metodo sia il più adatto, potete usare le seguenti tavole di valutazione per prendere la vostra decisione finale.

3.5 Le tavole di valutazione

Non avete ancora deciso quale metodo faccia al caso vostro? Con le seguenti tavole, strutturate come un questionario, potete includere nella vostra valutazione i singoli aspetti di ogni metodo. Lo strumento delle tavole di valutazione è però molto generale; informazioni più dettagliate sull'applicazione dei tre metodi sono contenute nel capitolo 4. Le tavole di valutazione possono quindi essere utilizzate anche dopo avere letto questo capitolo.

Come si usano le tavole?

Prendiamo come esempio l'aspetto del finanziamento: se avete a disposizione delle risorse finanziarie che non sono sufficienti a supportare un gruppo di lavoro internazionale inserite la lettera A (metodo del promotore di innovazione) nell'ultima colonna della riga corrispondente al finanziamento. Alla fine di ogni paragrafo scrivete il metodo che avete scelto più spesso. Se vedete che un certo aspetto è di particolare interesse per il vostro caso, inseritelo di nuovo, in modo da dare il giusto peso alle vostre esigenze. Le spiegazioni relative ai singoli aspetti dei metodi sono contenute nel paragrafo 3.1.

Complessità	Promotore (A) di innovazione	Task force di realizzazione (B)	Mercato virtuale (C)	Qual'è il metodo più adatto a voi?
Applicabilità/varietà	2	1	3	
Velocità	2	1	3	
Numero di buone pratiche trasferite	2	1	3	
Realizzazione di obiettivi singoli	1	1	3	
Realizzazione di una linea di azione generale	3	2	1	
Lavoro di gruppo	2	3	1	
Livello di controllo	2	3	1	
Sostenibilità	2	3	1	
Quale metodo risulta più spesso?				
Quale metodo presenta aspetti di particolare importanza per voi?				

Risorse	Promotore (A) di innovazione	Task force di realizzazione (B)	Mercato virtuale (C)	Qual'è il metodo più adatto a voi?
Finanziamento	2	3	1	
Tempo	2	3	1	
Qualifiche	2	2	2	
Informazioni sulle buone pratiche	3	3	2	
Supporto da parte dei responsabili locali	3	3	1	
Esperti esterni	3	1	2	
Lavoro in rete	3	3	2	
Supporto interno	2	3	2	
Quale metodo risulta più spesso?				
Quale metodo presenta aspetti di particolare importanza per voi?				

Requisiti di esperienza e abilità	Promotore (A) di innovazione	Task force di realizzazione (B)	Mercato virtuale (C)	Qual'è il metodo più adatto a voi?
Esperienza nei programmi di cambiamento	1	3	2	
Lingua	3	3	3	
Viaggi	2	3	1	
Management della multiculturalità	3	3	2	
Esperienza nei program- mi dell'Unione Europea	2	3	1	
Quale metodo risulta più spesso?				
Quale metodo presenta aspetti di particolare importanza per voi?				

Confronto delle tre aree tematiche:

Quale metodo è più adatto a voi?	
----------------------------------	--

Il capitolo 4 vi fornirà informazioni su come applicare il metodo scelto.

4. Il trasferimento passo per passo

4.1. Il promotore di innovazione

Un promotore di innovazione è un esperto esterno che va alla ricerca di buone pratiche che siano state realizzate con successo, le presenta alla regione degli acquirenti e con l'aiuto di soggetti locali dà inizio al processo di trasferimento. Il promotore di innovazione incoraggia e sostiene coloro che vogliono imparare dalle esperienze degli altri e mettersi in contatto con partner internazionali.

4.1.1. Scelta del promotore di innovazione

Poiché la figura del promotore di innovazione riveste una grande importanza nel metodo A, chi voglia adottarlo deve trovare un esperto altamente qualificato; una figura, in altri termini, che sappia sia soddisfare le esigenze del committente che risolvere le difficoltà interne al metodo.

La funzione del promotore di innovazione consiste nelle seguenti attività:

- + Trovare e mantenere i contatti;
- + Valutare tramite questionari la qualità delle buone pratiche;
- + Fornire il necessario sostegno al trasferimento delle buone pratiche;
- + Valutare se il trasferimento delle buone pratiche è avvenuto con successo.

Per dare inizio al processo è essenziale coinvolgere i responsabili locali e i soggetti competenti in materia di buone pratiche e di processi di cambiamento in un dato settore; altri elementi fondamentali sono la scelta in comune e il trasferimento delle buone pratiche stesse.

Esperimento pilota Success-Mart	Il promotore di innovazione
Nel progetto Success-Mart l'esperto con il compito di sviluppare il metodo A ha svolto anche il ruolo di promotore di innovazione. Ciò gli ha permesso di mettere alla prova nella pratica il metodo e i compiti del promotore di innovazione e di conseguenza di migliorare il metodo stesso.	

Per svolgere il suo ruolo un promotore di innovazione deve disporre dei necessari contatti personali. Inoltre egli deve avere esperienza in materia di processi di scambio, e non limitarsi a cercare buone pratiche bensì cercare di comprendere i bisogni della regione degli acquirenti - in modo da poter valutare entrambi gli elementi (bisogni regionali e buone pratiche). Egli deve essere in possesso delle capacità linguistiche necessarie a parlare e a comprendere le lingue richieste dal compito di scegliere una buona pratica a livello internazionale; deve infine avere capacità comunicativa e abilità analitiche.



Consiglio	La dimensione europea come valore aggiunto
Poiché il compito primario del promotore di innovazione è quello di convincere e motivare altre persone, egli deve mettere in rilievo il fatto che l'acquisizione di conoscenze e competenze tratte dalla dimensione europea rappresenta per le regioni un aumento di valore aggiunto - per quanto riguarda l'inclusione nelle reti europee, l'importazione di buone pratiche, la partecipazione a progetti comunitari.	

Le regioni degli acquirenti e dei venditori devono affiancare al promotore di innovazione degli agenti di trasferimento con funzione di supporto. Gli agenti di trasferimento sono responsabili della realizzazione della buona pratica e svolgono la funzione di direttori di progetto, o meglio di ponte tra la buona pratica già esistente e la regione degli

acquirenti. Essi sono quindi responsabili anche dell'adattamento della buona pratica alla regione degli acquirenti. Per questi compiti sono necessarie buone capacità organizzative e comunicative.

Esperimento pilota	Success-MartLingua
La facilità dello scambio linguistico tra lo spagnolo e l'italiano e la conoscenza del francese o dell'inglese da parte di alcuni dei soggetti coinvolti hanno contribuito in modo decisivo a superare la barriera naturale della lingua	

4.1.2. Scelta di una buona pratica

Prima di prendere una decisione a favore di una o di più di una buona pratica, dovete sapere con precisione quale aspetto della realtà di una regione volete migliorare e fino a che punto la buona pratica fornita dal promotore di innovazione soddisfi le vostre esigenze.

Per questo motivo dovete seguire alcune regole:

⊕ **Precisate le vostre esigenze: che cosa volete migliorare? In quali campi di azione volete agire (in rapporto alle Strategie europee per l'occupazione)?**

Il primo passo consiste nell'analizzare con precisione la situazione della vostra regione, con particolare riguardo alle sue lacune e alle sue possibilità di miglioramento. Tenete presente che questo primo passo deve gettare le basi per il lavoro del promotore di innovazione! Più precisamente voi identificate le vostre esigenze, con maggiore facilità il promotore di innovazione troverà le buone pratiche adatte alla vostra situazione.

⊕ **Il promotore di innovazione cerca le buone pratiche: che banca dati di buone pratiche si può usare?**

Basandosi su una precisa valutazione delle vostre esigenze, il promotore di innovazione inizia a cercare le buone pratiche che abbiano il maggior potenziale di adattamento alla situazione della vostra regione. Ovviamente, quanti più contatti e conoscenze ha il vostro promotore di innovazione, tante più buone pratiche egli può trovare anche in un arco di tempo relativamente breve.

⊕ **Il promotore di innovazione identifica e presenta alla regione degli acquirenti le buone pratiche che possono essere adatte al trasferimento**

Il compito del promotore di innovazione è ora di elaborare e organizzare il materiale che ha raccolto, in modo da mettere in evidenza le informazioni più importanti e da fornire così una presentazione che sia anche un utile strumento di valutazione delle buone pratiche.

Consiglio	Questionario per identificare le buone pratiche
Per identificare e presentare le buone pratiche, il promotore di innovazione può utilizzare il questionario elaborato nel corso del progetto Success-Mart e allegato al presente manuale.	

⊕ **Valutazione comparativa delle buone pratiche e delle esigenze delle regioni**

Per identificare le buone pratiche più adatte alla vostra situazione e ai vostri obiettivi è consigliabile confrontare in modo dettagliato le proprie esigenze e con l'offerta disponibile. A tal fine è utile elencare e disporre in ordine di priorità i campi d'azione, le strutture organizzative, l'impatto e le risorse relativi alle buone pratiche trovate in una data regione, e successivamente esaminare con attenzione - e sotto gli stessi aspetti - la possibile introduzione delle pratiche medesime nella vostra regione. Si deve

dare risposta in particolare alla seguenti domande:

- > Che misure sono state prese per sviluppare la buona pratica?
- > Che soggetti hanno partecipato all'elaborazione della buona pratica, e quali sono le loro qualifiche?
- > Che azioni specifiche sono state intraprese?
- > Quali risorse sono state necessarie?
- > Quali organizzazioni e istituzioni hanno fornito sostegno alla buona pratica?
- > A che livello sono stati coinvolti i responsabili locali?
- > Quali sono, in concreto, le tappe dell'applicazione della buona pratica consigliate dai venditori?
- > Che strategie sono necessarie per garantire la sostenibilità?

4.1.3. Preparazione e organizzazione

Dopo aver deciso a favore di una o di più di una buona pratica potete iniziare a preparare e a organizzare il trasferimento.

In primo luogo, il trasferimento delle buone pratiche richiede che i soggetti interessati delle regioni degli acquirenti contattino i venditori sotto la supervisione del promotore di innovazione.

In questa fase trova spazio la discussione sulle preesistenti esperienze di attuazione della buona pratica, sul probabile impatto di quest'ultima sulla regione, sulle possibilità e sulle modalità strutturali della futura cooperazione.

Dovete occuparvi in particolare dei seguenti aspetti.

Scelta dei mezzi di comunicazione che intendete usare (e-mail, telefono, fax o partecipazione personale a riunioni) e archiviazione del numero e del contenuto dei contatti presi.

Potete scegliere tra contatti di tipo più intenso (partecipazione a riunioni) e contatti più impersonali ma a basso costo (telefono, fax, e-mail).



Consiglio	Preparazione del trasferimento tramite riunioni
	<p>Da un lato, la preparazione del trasferimento tramite riunioni personali presenta vantaggi rilevanti:</p> <ul style="list-style-type: none">> possibilità di conoscere in loco la buona pratica> possibilità di parlare di persona ai soggetti locali coinvolti e di porre loro domande> possibilità di organizzare congiuntamente workshop e tavole rotonde sul futuro trasferimento <p>D'altro canto riunioni e visite richiedono maggiori risorse finanziarie e un maggiore dispendio di tempo.</p> <p>Per questa ragione i partner del trasferimento devono decidere autonomamente, in rapporto alla loro situazione e alle loro risorse finanziarie, se organizzare riunioni in loco o adottare altri metodi di comunicazione.</p>
Esperimento pilota Success-Mart	Preparazione del trasferimento tramite riunioni
<p>Il contatto tra acquirenti e venditori è stato stabilito nel corso di riunioni personali coordinate dal promotore di innovazione. Ciò si è rivelato un vantaggio in quanto gli acquirenti hanno avuto la possibilità di conoscere in loco la buona pratica e di parlare con i soggetti coinvolti. Le visite sono state pianificate e organizzate congiuntamente e sono state discusse e valutate a fondo dagli acquirenti prima di prendere la decisione definitiva. Per ridurre quanto più possibile le incomprensioni dovute alle diversità linguistiche e culturali, ai partecipanti sono state fornite anticipatamente le relazioni poi esposte nelle riunioni.</p>	

Coinvolgimento e motivazione dei soggetti e dei responsabili locali affinché vengano incontro alle esigenze del progetto

Se conoscete bene la situazione e le strutture organizzative della vostra regione potete portare avanti voi stessi la necessaria attività di motivazione dei partecipanti al progetto e dei responsabili locali. Nel caso in cui non riusciate ad assicurarvi personalmente la collaborazione di tutti questi soggetti potrete avvalervi dei contatti e della competenza del promotore di innovazione.

Consiglio	Sostituzione dei soggetti coinvolti
Eventuali sostituzioni dei soggetti coinvolti nel processo di trasferimento possono rappresentare un problema di estrema importanza, specie se si punta a una realizzazione molto rapida della buona pratica scelta. Per questo motivo è consigliabile che tutti i partecipanti si accordino tra loro in anticipo su cosa fare in una tale eventualità.	

Valutazione del potenziale di adattamento della buona pratica e della possibilità di trasferire solo determinate parti di essa

Questa fase può essere realizzata in cooperazione con i venditori e deve basarsi sulla valutazione comparativa tra l'offerta e le esigenze locali.

Stima del valore monetario (costi della buona pratica e del trasferimento)

Il prezzo della buona pratica deve essere discusso con la regione dei venditori. Il promotore di innovazione, che segue tutto il processo di vendita, può fungere da garante della correttezza dell'accordo.

I costi di realizzazione della buona pratica dipendono dalla buona pratica stessa; i venditori stessi, sulla base della loro esperienza, possono darne un'indicazione di massima.

La disponibilità di mezzi finanziari richiesta dal metodo del promotore di innovazione è valutabile nel modo seguente.

Promotore di innovazione	Impiego di tempo (in giornate lavorative)	
	Promotore di innovazione	Agenti di trasferimento
Viaggi del promotore di innovazione	Almeno 2 viaggi	
Viaggi degli acquirenti nella regione dei venditori	Almeno 1 viaggio (facoltativo)	
Attività di motivazione dei responsabili locali	Almeno 10 giornate	Almeno 5 giornate
Scelta della buona pratica	Almeno 20 giornate	
Risposta alle domande sollevate dagli acquirenti	Almeno 5 giornate	Almeno 5 giornate
Agenti di trasferimento: pianificazione e realizzazione		Almeno 20 giornate
TOTALE	Almeno 35 giornate	Almeno 30 giornate più la realizzazione vera e propria*

* Va sempre tenuto presente che l'impiego di tempo e i costi di realizzazione della buona pratica dipendono dalla grandezza, dalla struttura, ecc. della buona pratica stessa.



Bilancio preventivo e contratto di trasferimento

Stendete un bilancio preventivo che includa i compensi di tutti i soggetti coinvolti. Inserite il bilancio preventivo sia nel contratto stipulato tra il promotore di innovazione e la regione degli acquirenti, sia in quello stipulato tra gli acquirenti e i venditori.

Sulla base di tutte le variabili sinora prese in considerazione è possibile prendere una decisione sulla buona pratica da trasferire.

Dopo aver preso la vostra decisione su questo punto bisognerà decidere chi saranno i due agenti di trasferimento e pianificare concretamente le fasi del lavoro in comune.

⊕ Il lavoro in comune

Per fare in modo che la cooperazione tra i partner dia i migliori risultati possibili bisogna fare attenzione ai seguenti punti.

- > **Competenza linguistica: capacità di parlare e comprendere una lingua comune, solitamente l'inglese**
- > **Competenza interculturale: capacità di gestire le differenze culturali**
- > **Sostegno bibliografico e documentario da parte dei venditori: per pianificare il trasferimento e la realizzazione della buona pratica è necessario che la regione dei venditori dia direttive e consigli alla regione degli acquirenti e le fornisca strumenti, documentazione e sostegno pratico**
- > **Cooperazione tra i partner: il «chi, cosa, come e quando» della pianificazione del trasferimento**
- > **Trasparenza: è molto importante che il processo di trasferimento risulti trasparente a tutti i partecipanti. Ciò può essere ottenuto tramite una comunicazione articolata e aperta e tramite una precisa assegnazione delle responsabilità.**

Esperimento pilota Success-Mart	Lavoro in comune
<p>L'accordo iniziale tra le due regioni partner Vallès Oriental (Spagna) e Trentino (Italia) si basava sulla visione strategica e sulle competenze dei responsabili locali; esso ha fatto sì che 8 persone del Vallès Oriental e 4 persone del Trentino abbiano potuto dedicarsi con continuità a tutte le fasi del progetto. Sia le due regioni partner che il promotore di innovazione sono riusciti a coinvolgere persone dalla mentalità innovativa appartenenti a vari enti di promozione dello sviluppo, e questo senza creare alcun onere aggiuntivo per il progetto.</p> <p>Nell'ambito del progetto sono stati organizzati con cura dei momenti di interrelazione di gruppo o di scambio personale tra i partner, nella comune convinzione che un clima conviviale porta a una maggiore condivisione delle esperienze, è decisivo per far sorgere la confidenza reciproca e aiuta a superare le differenze interculturali. Ne è stato un chiaro esempio il raggiungimento di un accordo consensuale sugli orari di viaggio e di lavoro che rispettasse le esigenze delle diverse organizzazioni.</p> <p>Una particolare attenzione va prestata al coinvolgimento delle persone che decidono quali buone pratiche andranno realizzate, e in quali settori.</p>	

Esperimento pilota Success-Mart	Persone importanti
<p>Tramite l'apertura del progetto ad altri partner del Patto per l'occupazione durante le visite in Spagna e in Italia e tramite la divulgazione per mezzo della stampa si è riusciti ad amplificare l'impatto del trasferimento a livello locale e regionale, coinvolgendo nuovi soggetti rappresentativi del dialogo sociale (come i sindacati, le organizzazioni degli imprenditori, le camere di commercio, ecc.).</p> <p>Anche le visite sono uno strumento di diffusione delle conoscenze. Durante la visita a Trento, la partecipazione di un tirocinante dell'Agenzia per lo Sviluppo ha reso possibile prendere contatti per ulteriori estensioni del progetto.</p>	

4.1.4. Realizzazione della buona pratica

Dopo aver preparato e organizzato il trasferimento potete dare inizio alla fase di attuazione, seguendo il programma di lavoro da voi redatto.

Il programma prevedrà essenzialmente tre fasi:

- + Firma del contratto di trasferimento
- + Trasferimento della buona pratica tramite agenti di trasferimento che comunichino tra loro per e-mail
- + Attuazione della buona pratica nella regione degli acquirenti, sotto la supervisione di un agente di trasferimento

Il contratto di trasferimento

Il contratto di trasferimento viene firmato da venditori e acquirenti sotto la supervisione del promotore di innovazione.

Il contratto deve includere:

- + L'identificazione dei partner
- + La buona pratica (o le buone pratiche): presentazione, valutazione
- + Il bilancio preventivo
- + Il tipo e la durata del sostegno da parte dei venditori
- + Un piano o calendario di lavoro

Questa è di norma l'ultima fase che richiede la diretta partecipazione del promotore di innovazione. Con essa il suo compito è terminato. Ciò non esclude però che il promotore possa seguire anche le fasi seguenti, specialmente nel caso in cui gli agenti di trasferimento abbiano domande da porgli o necessitino di una sua consulenza.

Il trasferimento tramite agenti di trasferimento

Il trasferimento ha luogo tra due agenti di trasferimento che comunicano via e-mail. Il vantaggio di ricorrere agli agenti di trasferimento sta nel fatto che essi possono comunicare direttamente e scambiarsi le loro concrete esigenze nell'interesse di un obiettivo comune.

L'attuazione del trasferimento prende avvio da un'indagine approfondita; in altri termini l'agente di trasferimento degli acquirenti chiede all'agente di trasferimento dei venditori di chiarirgli questioni pratiche e dubbi.

A questo punto l'agente di trasferimento degli acquirenti redige un resoconto che presenti nei dettagli le fasi concrete dell'attuazione; il resoconto deve tenere conto di tutto il materiale scritto e presentato fino a questo momento. Esso deve quindi includere:

- + I risultati dei questionari sulla buona pratica
- + Una presentazione dettagliata della buona pratica
- + Le domande e le risposte degli agenti di trasferimento

Va tenuto in considerazione anche il contenuto del contratto di trasferimento. Tutto ciò deve confluire infine in un programma di attuazione. Con questa fase il compito dell'agente di trasferimento dei venditori è essenzialmente terminato.

La realizzazione della buona pratica nella regione degli acquirenti

I partecipanti al progetto della regione degli acquirenti possono ora iniziare a realizzare la buona pratica secondo il programma di attuazione e sotto la supervisione del loro agente di trasferimento. Se tutti sono d'accordo questo processo può essere seguito anche dall'agente di trasferimento dei venditori, che può fornire indicazioni in caso di bisogno.

Esperimento pilota Success-Mart	Scelta di buone pratiche
<p>Poiché la scelta delle buone pratiche è una era parte essenziale del progetto S-MART, la coppia A ha impiegato molto tempo per identificare i casi di buona gestione nelle due regioni. I due gruppi di ricerca hanno dovuto raccogliere e vagliare molti dati, operazione che è stata resa più semplice dall'utilizzo di "moduli relativi a casi di buone pratiche". L'inserimento dei dati in tali moduli ha reso possibile confrontare le offerte e le richieste dei due partner.</p> <p>Alla fine, le buone pratiche scelte sono state:</p> <p>Buona pratica dalla Spagna: City Hall di Mollet del Vallès Motivazioni della scelta: la creazione della City Hall di Mollet del Vallès ha consentito ai partner spagnoli di rivitalizzare il centro della città, soprattutto sostenendo e tenendo in vita i piccoli negozi. Dato che da un po' di tempo anche il partner italiano si trova a confrontarsi con lo stesso problema, la buona pratica scelta ha potuto fornire un valido sostegno alle politiche già in atto per sostenere i piccoli negozi e la vita culturale nei centri delle città e per attirare in questo modo cittadini e turisti.</p> <p>Buona pratica dall'Italia: Centro Tecnofin di Rovereto Motivazioni della scelta: il partner spagnolo si è dimostrato molto interessato alla riqualificazione delle aree industriali, alla partecipazione alle reti locali e transnazionali e alle strategie di marketing adottate in Trentino nell'ambito di una complessiva politica di sviluppo economico. Per questo motivo esso ha iniziato a introdurre in Spagna un progetto molto simile alla buona pratica italiana. La buona pratica italiana ha potuto così fornire conoscenze su come si possa entrare in relazione con le imprese e favorirne l'attività fornendo loro servizi specifici, il tutto nel rispetto dei limiti posti all'attività privata dalle norme che regolano il mercato</p>	

Se avete domande riguardanti i punti trattati in questa sezione siete pregati di contattare gli esperti che hanno contribuito all'elaborazione del metodo del promotore di innovazione.

Allegato al metodo A

I - IDENTIFICAZIONE DELLA BUONA PRATICA

- I.1) Nome della buona pratica
- I.2) Promotore (nome della persona o dell'istituzione)
- I.2.1) Gruppo di ricerca sulla buona pratica (specificare il numero di soggetti coinvolti così come il loro livello di competenza e la loro esperienza professionale)
- I.3) Campi di riferimento
 - A) SERVIZI ALLE IMPRESE
 - B) INTRODUZIONE DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA NELL'AMBITO LOCALE
 - C) PARI OPPORTUNITÀ OFFERTE
 - D) ALTRI CAMPI
- I.4) Territorio (collocazione geografica della buona pratica)
Nome della città o della comunità
- I.4.1) Aree di riferimento della buona pratica
- I.4.2) Principali caratteristiche del territorio

II - STORIA E CONTESTO DELLA BUONA PRATICA

- II.1) Prima dell'avviamento del progetto
- II.2) Dopo l'avviamento del progetto

III - DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

- III.1) Finalità principali
- III.2) Azioni intraprese
- III.3) Numero di soggetti che hanno partecipato alla definizione delle finalità della buona pratica
- III.4) Sistemi organizzativi richiesti dalla buona pratica
- III.5) Beneficiari
- III.5.1) Numero e situazione di uomini e donne che hanno preso parte alle attività specifiche di cui è composta la buona pratica (status familiare, carriera professionale, qualifiche)
- III.6) Partner o altre istituzioni coinvolte (tipo di collaborazione, loro funzione ai fini di garantire la sostenibilità della buona pratica)
- III.7) Periodo di attuazione richiesto
- III.8) Budget totale richiesto (cofinanziamento pubblico/privato)

IV - RISULTATI/IMPATTO

- IV.1) Principali risultati
- IV.2) Fattori di innovazione nel contesto dei Patti territoriali per l'occupazione ed eventuale miglioramento del livello di integrazione delle donne nell'economia locale
- IV.3) Aspetti innovativi del processo di attuazione della buona pratica
- IV.4) Impatto della buona pratica sul contesto socio-economico
- IV.5) Documentazione prodotta nel corso del progetto (pubblicazioni, banche dati, altro...)

V - DIFFUSIONE

- V.1) Strategie attuate o in corso di attuazione per diffondere l'esperienza relativa alla buona pratica
- V.2) Consigli dei soggetti coinvolti sui temi del trasferimento e del metodo di attuazione

VI - BREVE PRESENTAZIONE DELLA BUONA PRATICA (da parte dei soggetti coinvolti)

VII - INDIRIZZI DI CONTATTO

4.2. Task force di realizzazione

Una task force di realizzazione è un gruppo di persone in possesso di competenze ad ampio raggio e in grado di risolvere problemi specifici; essa si costituisce per un limitato periodo di tempo. All'interno della task force funzionari statali, imprenditori, specialisti ed esperti delle regioni di acquirenti e venditori lavorano assieme per adattare la buona pratica alle condizioni della regione degli acquirenti e prendono le decisioni relative alla sua realizzazione pratica.

4.2.1. Scelta di una buona pratica

Il primo passo si ha con la decisione di un'istituzione o una regione di importare una buona pratica da un'altra regione. Fin dall'inizio deve essere chiaro in che campi/settori si vuole agire per migliorare la situazione e qual è la buona pratica più adatta allo scopo (la pratica sarà stata reperita in una banca dati sulle buone pratiche o in altro modo). Se la buona pratica scelta è molto complessa, per applicarla alle vostre esigenze e per trasferirla avrete bisogno del sostegno di coloro che la hanno sviluppata. Tutto ciò può essere fatto attraverso una task force di realizzazione.

Nel caso in cui non abbiate ancora deciso a favore di una buona pratica dovete:

- ⊕ Definire le vostre esigenze con molta precisione, per quanto riguarda sia il campo di azione (Strategie Europee per l'occupazione) che gli obiettivi del trasferimento
- ⊕ Cercare buone pratiche utilizzando la Banca dati europea sulle buone pratiche
- ⊕ Valutare le buone pratiche in relazione alle vostre esigenze
- ⊕ Contattare chi ha sviluppato la buona pratica scelta/il promotore/il venditore

Esperimento pilota Success-Mart	Scelta di buone pratiche
<p>Nell'esperimento pilota Success-Mart la scelta delle buone pratiche è stata fatta dopo che i partner del trasferimento erano già stati riuniti in coppie. Per questo motivo ogni partner ha cercato le buone pratiche all'interno della regione con cui era in coppia. Il primo passo su questa via è stato quello di cercare di conoscere le regioni stesse, analizzandone le esigenze e le offerte. Si è così stabilito tra i membri del progetto un clima di reciproca fiducia, che ha permesso di studiare approfonditamente le buone pratiche prima della scelta di quella/quelle da trasferire.</p> <p>Questa situazione, essendo specifica del progetto Success-Mart, riveste una limitata importanza per altre applicazioni del metodo. In genere infatti la buona pratica deve essere individuata prima dell'adozione del metodo o comunque seguendo la sequenza di fasi sopra riportata.</p>	
Consiglio	Sostituzione dei soggetti coinvolti
<p>Un fattore di cui bisogna essere consapevoli è che eventuali scopi nascosti dei partecipanti al progetto possono creare delle difficoltà. Dovrete assicurarvi che i soggetti coinvolti nel progetto vi restino dall'inizio alla fine e con le stesse responsabilità. Dovrete tener conto anche del livello di motivazione dei soggetti coinvolti (quanto tempo e quanto impegno dedicheranno al progetto?). Poiché il processo è molto complesso, nonché pianificato e articolato nei dettagli, la sostituzione del personale coinvolto può portare a pesanti ritardi o persino al fallimento dell'iniziativa! Per limitare il rischio dovete fissare in comune accordo una procedura da attuare nel caso in cui una persona, per qualunque ragione, debba lasciare il progetto.</p>	

Esperimento pilota Success-Mart	Scelta di buone pratiche e motivi della scelta
<p>Buona pratica dalla Francia: Piattaforma formativa (TME) - parte integrante del Centro per la competenza e l'imprenditorialità</p> <p>Motivazioni della scelta: le regioni Vaucluse e Piteå/Norbotten, pur nella diversità dei loro settori industriali, presentano una situazione simile: piccole strutture economiche in concorrenza con grandi imprese internazionali e manodopera poco qualificata in cerca di occupazione. È per questo motivo che la buona pratica francese può contribuire ad affrontare la situazione svedese. Una seconda ragione della scelta è che l'idea che sta alla base del progetto presenta buoni punti di contatto con il sistema già esistente a Piteå.</p> <p>Buona pratica dalla Svezia: PiteUnika</p> <p>Motivazioni della scelta: sia in Vaucluse che in Norbotten il turismo è in fase di sviluppo; la costituzione di associazioni di piccole e medie imprese (SME) secondo il modello svedese contribuirà a migliorare e a dare nuova vita all'industria del turismo, incentivando la comunicazione e la pubblicità e migliorando la qualità dell'ospitalità. Ciò contribuirà a sua volta a stimolare l'occupazione in questi settore, in cui sono rari i conflitti permanenti. È per queste ragioni che la creazione di un'associazione di (SME) è stata scelta come buona pratica adatta a venire trasferita da Piteå in Vaucluse.</p>	

4.2.2. Costituzione della task force di realizzazione

L'elemento portante del metodo è la task force di realizzazione. Essa è composta da un lato dai responsabili locali e dai professionisti che hanno preso parte alla pianificazione e alla realizzazione della buona pratica nella regione dei venditori, dall'altro dalle persone che devono affrontare questi compiti nella regione degli acquirenti. Il processo è affidato alla supervisione di un coordinatore.

Esperimento pilota Success-Mart	Costituzione di una task force di realizzazione
<p>Nell'ambito del progetto Success-Mart era di importanza vitale la costituzione di un gruppo di lavoro. Nella fase iniziale i membri della task force sono entrati in contatto gli uni con gli altri e hanno instaurato rapporti di fiducia con i soggetti coinvolti. Nel 2002 sono state organizzate tre riunioni finalizzate ad acquisire conoscenze sulle regioni e a presentare un certo numero di buone pratiche. Oltre agli esperti, nella task force di realizzazione sono state incluse due persone da ogni regione partner, soprattutto specialisti e responsabili locali. In questa fase sono sorte due difficoltà: in primo luogo, i partecipanti non avevano il potere di decidere sull'attuazione del trasferimento, cosa che ha portato alla necessità di includere ulteriori responsabili locali; in secondo luogo, i partner svedesi non erano i proprietari della buona pratica, cosa che inizialmente ha impedito il contatto diretto con i realizzatori originari della pratica.</p>	

Persone coinvolte nella task force di realizzazione

- ⊕ Coordinatore
- ⊕ Responsabili locali e soggetti incaricati dell'attuazione della buona pratica (direttore del progetto) nella regione dei venditori
- ⊕ Responsabili locali e soggetti incaricati della realizzazione della buona pratica nella regione degli acquirenti



Consiglio	Componenti della task force
	<p>La task force di realizzazione deve comprendere, per ogni regione, almeno un coordinatore, un responsabile degli aspetti tecnici e un rappresentante ufficiale (responsabile locale) che abbia il potere di prendere decisioni vincolanti.</p> <p>Va tenuto presente che i componenti della task force possono fuoriuscire dal progetto per i più diversi motivi, anche se sarebbe più vantaggioso mantenere gli stessi membri dall'inizio alla fine del progetto - così da garantire un'attuazione efficace e finanziariamente sostenibile.</p>

Lavoro di gruppo

Per lavorare assieme nella task force di realizzazione è necessario che i partecipanti possano consultarsi preventivamente sulle seguenti condizioni di base.

- ⊕ Il coordinatore del progetto, che deve essere un esperto, interno o esterno, incaricato della supervisione del processo e di far rispettare le scadenze e le regole concordate dai partecipanti
- ⊕ Scelta della lingua comune, fornitura di traduzioni su richiesta
- ⊕ Competenze interculturali finalizzate a evitare gravi equivoci culturali
- ⊕ Consapevolezza delle richieste poste dal lavoro di gruppo

Esperimento pilota Success-Mart	Partnership
<p>Nel progetto S-Mart, l'elaborazione dei tre metodi è stata affidata alle regioni coinvolte riunite in coppie. Nel caso del metodo B i soggetti coinvolti sono stati:</p> <ul style="list-style-type: none"> > dalla Francia meridionale la "Fédération des Comites de Bassin d'Emploi de Vaucluse", associazione attiva di norma nel campo dello sviluppo locale > dalla Svezia del Nord il "Piteå Foretagarcentrum", un centro che si occupa di imprenditorialità 	
Esperimento pilota Success-Mart	Caratteristiche culturali
<p>La distanza culturale tra i partner ha portato a situazioni complesse, in quanto (ovviamente) nelle regioni della Francia e della Svezia sono in vigore diversi ordinamenti legali e amministrativi. Questo fattore deve essere oggetto di un'analisi accurata già prima del trasferimento. A ogni modo entrambi i partner devono essere consapevoli che la priorità gerarchica e il modo di rapportarsi ai superiori possono differire tra nazione e nazione o anche solo tra istituzione e istituzione.</p>	

4.2.3. Preparazione e organizzazione

Due aspetti hanno speciale importanza nella fase preparatoria: il test di realizzabilità in loco e la fase di prova.

Test di realizzabilità

In questa fase si definiscono con precisione gli interessi di tutti i partner inclusi nel progetto. Rivestono particolare importanza i seguenti aspetti.

Valutazione preventiva:

- ⊕ La buona pratica o parti di essa vengono incontro alle esigenze della regione degli acquirenti?
- ⊕ Come si può adattare la buona pratica alla situazione della regione degli acquirenti (preesistente struttura organizzativa, processi implicanti i responsabili locali, contesto locale)?
- ⊕ Controllo degli interessi: quali sono gli interessi dei partner del trasferimento e in che modo li si può tenere in considerazione?
- ⊕ Finanziamento: ci sono possibilità di ottenere sovvenzioni o finanziamenti per il

trasferimento o la realizzazione della buona pratica?

- + Personale coinvolto e competenze richieste: che tipo di personale e che qualifiche sono richieste dalla realizzazione della buona pratica?
- + Coordinamento della buona pratica con altri progetti in atto nella regione degli acquirenti: come si può integrare la buona pratica nelle strutture preesistenti?

Esperimento pilota Success-Mart	Test di realizzabilità della buona pratica
<p>Nel progetto Success-Mart sono state selezionate buone che si adattassero alla situazione di una data regione. Si è cercato di comprendere se una buona pratica potesse o meno contribuire alla soluzione di un problema e se fossero disponibili le risorse amministrative e finanziarie necessarie al trasferimento. Il test di realizzabilità è stato fatto nell'autunno del 2002. In conseguenza del test è stato identificato in Piteå un progetto che si prestava al trasferimento in Vaucluse: PiteUnika, un modello di associazione tra piccoli gruppi di persone, nella maggior parte dei casi artigiani, che vivono nella Svezia del nord. La regione Piteå ha invece deciso per l'importazione da Vaucluse di un piano di interventi formativi finalizzato al sostegno delle pari opportunità nel locale mercato del lavoro.</p>	

Sulla base del test di realizzabilità, i componenti della task force devono redigere i seguenti documenti.

Finanziamento del trasferimento e della realizzazione della buona pratica: il bilancio preventivo

- + Lavoro di gruppo: visione d'insieme sul personale e sulle responsabilità richieste, sostegno fornito dai venditori
- + Pianificazione del trasferimento: piano di lavoro che riporta in modo dettagliato le fasi e le scadenze del lavoro (cosa, quando, chi)

Finanziamento del trasferimento

Sui costi richiesti dalla buona pratica ci si deve consultare preventivamente con la regione dei venditori. Per garantire la correttezza del processo, a questa discussione devono partecipare la task force di realizzazione e il suo coordinatore.

I costi della realizzazione della buona pratica dipendono dalla buona pratica stessa e possono anche essere indicati preventivamente dai venditori.

L'adozione del metodo della task force di realizzazione richiede risorse finanziarie distribuite nel modo seguente.

Task force di realizzazione	Costi (in giornate lavorative)	
	Pianificazione	Realizzazione
Viaggio	Almeno 3 giornate per recarsi nella regione degli acquirenti; numero variabile di giornate per spostamenti relativi alla propria regione	nessuno
Scelta della buona pratica (precedente all'adozione del metodo)		
Attuazione	Almeno 30 giornate per 3 persone: in totale 90 giornate	Il metodo è più impegnativo nella fase di pianificazione
Coinvolgimento di persone chiave	Almeno 8 giornate	
Domande	Almeno 2 giornate	
TOTALE	Almeno 100 giornate	

Dopo avere determinato i costi si deve redigere un dettagliato bilancio preventivo, che sarà incluso nel contratto di trasferimento.

Esperimento pilota Success-Mart	Spese di viaggio
Nel corso del processo di trasferimento i partner devono affrontare diverse difficoltà riguardanti le spese e i pagamenti. Prima di tutto, i costi per la comunicazione a lunga distanza, per i viaggi e per il vitto e l'alloggio per uno staff di 4 o più persone sono molto elevati, cosa che fa sì che i partner del progetto non abbiano molte opportunità di incontrarsi e di stringere relazioni costruttive.	

Lavoro di gruppo

È molto importante garantire a tutti i partner coinvolti la trasparenza del progetto. A tal fine è necessaria una comunicazione articolata e aperta e una precisa definizione delle responsabilità.

Nella fase di pianificazione bisogna quindi:

- ⊕ Specificare come avverrà la comunicazione (telefono, e-mail, fax, riunioni)
- ⊕ Fare un elenco delle persone coinvolte che contenga per ognuna precise informazioni sui recapiti, sulla qualifica posseduta e sulla funzione all'interno della buona pratica/del trasferimento

Accertatevi che le persone coinvolte siano in possesso di tutte le qualifiche e le competenze richieste!



Consiglio	Gestione della sostituzione dei soggetti coinvolti
Poiché l'uscita delle persone coinvolte è uno dei rischi principali per la continuità del progetto, è necessario accordarsi prima dell'inizio del trasferimento sulla procedura da attuare in tali casi.	

Pianificazione del trasferimento

Dopo aver definito ciò che volete realizzare, chi lo realizzerà e come sarà finanziato il progetto, potete iniziare il lavoro con la stesura di un piano concreto per il trasferimento.

Nel piano dovrà essere chiaramente comprensibile, in sequenza cronologica, chi farà che cosa e quando.

Accertatevi che tutti i partecipanti siano d'accordo sul piano di lavoro proposto e sulle scadenze fissate!

Il piano di lavoro può essere integrato da un prospetto gestionale che presenti tutti i compiti, i soggetti, le scadenze, i costi e i risultati relativi al progetto e che permetta di avere uno sguardo d'insieme su ogni fase e su ogni passo del trasferimento.

La fase di prova

Nella fase di prova i partecipanti provenienti dalla regione dei venditori istruiscono quelli della regione degli acquirenti e insegnano loro a svolgere i compiti connessi alla realizzazione della buona pratica, come ad esempio l'organizzazione tecnica e finanziaria, il coordinamento delle competenze, la cura delle relazioni con i partner, la gestione del software e il controllo sulla qualità.



Scambi tra organizzazioni affini
Va notato che il progetto si basa su uno scambio di esperienze tra organizzazioni simili. Le persone provenienti dalla regione degli acquirenti hanno la possibilità di porre le loro domande direttamente a chi si è occupato della buona pratica nella regione dei venditori, cosa che assicura la riuscita del trasferimento e dell'attuazione.

Esperimento pilota Success-Mart	Fase di prova
<p>Nella fase di prova le persone provenienti dalla regione dei venditori spiegano compiti e aspetti relativi all'organizzazione e alla pianificazione della buona pratica. In un workshop in Piteå, i venditori hanno presentato agli acquirenti della regione Vaucluse la buona pratica scelta dai seguenti punti di vista: informazioni generali, aspetti economici e finanziari, abilità personale dei partecipanti nelle relazioni interpersonali, gestione del parternariato tra aziende, gestione del software, attenzione al cliente e controllo di qualità.</p>	

4.2.4. Realizzazione

Dopo aver pianificato e organizzato il trasferimento della buona pratica scelta potete iniziare la fase di realizzazione, seguendo il calendario preparato in precedenza.

Il processo comprende fondamentalmente due fasi:

⊕ **Stesura e firma del contratto di trasferimento**

⊕ **Attuazione del trasferimento in due passi**

Primo passo: trasferimento della documentazione tecnica

Secondo passo: realizzazione della buona pratica nella regione degli acquirenti

⊕ **Stesura e firma del contratto di trasferimento**

Prima di iniziare il trasferimento vero e proprio, venditore e compratore devono firmare il contratto di trasferimento. Esso deve includere:

- > L'identificazione dei partner
- > La specificazione della buona pratica
- > Il bilancio preventivo
- > Il piano di lavoro
- > Il prospetto gestionale

⊕ **Attuazione del trasferimento in due passi**

Primo passo: trasferimento della documentazione tecnica

La regione dei venditori deve fornire a quella degli acquirenti tutti i documenti necessari al processo di attuazione, vale a dire:

- > Una guida alla realizzazione e al controllo di qualità
- > Degli esempi di contratti finanziari in parternariato
- > Dei modelli di associazione in parternariato
- > I software necessari

A questo punto è compito della regione degli acquirenti adattare la documentazione alle proprie esigenze.

Con il concludersi di questa fase il compito della regione dei venditori è praticamente finito.

Secondo passo: Realizzazione della buona pratica nella regione degli acquirenti

La realizzazione della buona pratica nella regione degli acquirenti deve passare per la registrazione legale, la firma degli accordi associativi e finanziari richiesti, la preparazione del personale e l'organizzazione della comunicazione.

Il processo può venire seguito anche dalla regione dei venditori, in modo da evitare errori e da poter disporre di un aiuto qualificato in caso di problemi ulteriori.

Esperimento pilota Success-Mart	Pianificazione e attuazione del trasferimento
Nel corso del progetto Success-Mart è stato pianificato il trasferimento di due buone pratiche. PiteUnika sarà realizzato in Vaucluse grazie al contributo del Progetto europeo Leader*, mentre in Piteå la realizzazione di un Centro per la competenza e l'imprenditorialità è prevista per l'anno 2004-2005.	

Per qualsiasi domanda sulle questioni riportate in questa sezione potete contattare gli esperti che hanno contribuito allo sviluppo del metodo della task force di realizzazione.

4.3 Il mercato virtuale

Fate parte di un'azienda, di una comunità o di un'organizzazione no profit e state pensando di allestire un sito Web dinamico e interattivo per scambiare esperienze con altri soggetti? Volete rendere accessibili agli utenti di Internet strumenti di comprovata efficacia per realizzare una buona pratica? Vi state occupando di una materia difficile e avete bisogno di consigli pratici per affrontarla? In tutti questi casi potreste trarre beneficio dall'istituzione di un mercato virtuale. Un mercato virtuale è un sito Web che può essere configurato in funzione delle vostre specifiche esigenze. Esso funge da infrastruttura di sostegno per il trasferimento di buone pratiche, lo scambio di esperienze e la ricerca di strategie d'azione e di soluzioni a problemi determinati. Gli utenti di Internet possono porre domande per e-mail a istituzioni o a persone competenti nel campo che interessa loro, in modo rapido e poco costoso e tramite un mezzo di comunicazione semplice e veloce da apprendere.

Che cosa significa in questo contesto "buona pratica"? Usando i metodi A e B si possono trasferire da una regione all'altra interi progetti, programmi o strumenti organizzativi; il metodo del mercato virtuale invece permette di affrontare non solo tematiche complesse ma anche problemi più semplici e limitati. In questo contesto quindi si intende per buona pratica qualunque soluzione unitaria che risponda in modo specifico alle esigenze di regioni, Stati o confederazioni di Stati.

4.3.1 Scelta dei componenti del vostro mercato virtuale

Un mercato virtuale si basa su una struttura fondamentale che deve essere mantenuta da tutti gli utenti; ne è un esempio la ripartizione del mercato in aree tematiche. È necessaria anche una presentazione dell'organizzazione commerciale del sito che indichi i compiti che essa deve svolgere nelle operazioni sul Web. Nel corso della fase di pianificazione bisogna prestare attenzione al fatto che esistono dei componenti base che non si può non installare e degli elementi aggiuntivi che si può invece scegliere se utilizzare o meno. Alla fine del capitolo è riportata una lista dettagliata di tutti gli elementi di testo necessari alla costruzione del sito Web.

Per configurare gli elementi base del vostro mercato virtuale potete usare l'allegato CD ROM di configurazione; per quanto riguarda gli elementi aggiuntivi dovete operare una scelta in funzione delle vostre esigenze. Nella costruzione del sito si deve procedere passo per passo: per prima cosa dovete decidere quali sono gli elementi importanti per il vostro sito Web, poi dovete compilare i testi necessari; a questo punto potete inserire tali testi nei campi forniti dal programma di configurazione on line e disegnare così il vostro sito Web.



Quali sono gli elementi di un mercato virtuale?

+ Elementi base

- > Organizzazione commerciale: presentazione del e informazioni relative al gestore, alle norme e all'aggiornamento automatico del sito
- > Padiglioni virtuali: ognuno dei padiglioni corrisponde a una regione o a una delle problematiche principali e include più sale di esposizione
- > Sale di esposizione: le sale di esposizione sono distribuite per aree tematiche, settori tecnologici e campi di azione; in esse sono presentate le buone pratiche sviluppate dai venditori nel campo corrispondente
- > Stand delle sale di esposizione: gli stand sono il luogo effettivo della presentazione delle buone pratiche, che include i progetti, i programmi, gli strumenti e le esperienze relative alla pratica
- > Venditori negli stand: persone che mettono la loro esperienza a disposizione degli utenti interessati a un trasferimento di buone pratiche
- > Acquirenti: utenti di Internet alla ricerca di consigli pratici relativi alle problematiche affrontate dai padiglioni

+ Elementi aggiuntivi - servizi a scelta

- > Comunicazione tra venditori e acquirenti tramite canali riservati (reti protette da password)
- > Possibilità di ricorrere a esperti in caso di problemi di difficile soluzione
- > Caffè: strumenti informatici di uso quotidiano, riferimenti bibliografici, programmi e/o link
- > Consigli e suggerimenti pratici
- > Ultime notizie per gli utenti di Internet
- > Forum aperti a tutti gli utenti di Internet
- > Spazio per l'inserzione di icone pubblicitarie a uso degli inserzionisti
- > Indice/elenco di buone pratiche

+ Comunicazione tra venditori e acquirenti

- > Strumenti di ricerca sistematica delle buone pratiche presenti negli stand dei venditori
- > Possibilità di porre domande dirette ai venditori inviando per e-mail dei moduli anonimi
- > Ulteriori moduli per il pagamento e l'acquisizione di informazioni di ritorno (a uso dei venditori); moduli per l'acquisizione di informazioni di ritorno a uso del gestore del mercato virtuale
- > Controllo di qualità sugli scambi tra venditori e acquirenti, nel rispetto delle norme definite in precedenza dall'organizzazione commerciale

Aspetti finanziari. Vendita di strategie di azione per il trasferimento di buone pratiche tramite la struttura offerta dal sito Web; corresponsione ai venditori di un compenso fisso per ogni risposta data. Le entrate sono rappresentate dal pagamento delle domande, dai versamenti mensili degli acquirenti o da sovvenzioni pubbliche.

Organizzazione commerciale - gestione del mercato virtuale. Servizi di coordinamento e segreteria, ricerca di possibili partecipanti, aggiornamento del sito Web, controllo dei processi in corso, garanzia di qualità ed elaborazione di nuove soluzioni.

Gli elementi base

I partecipanti: venditori e acquirenti

Ci sono tre tipi di venditori: venditori che vogliono scambiare la loro esperienza con persone che lavorano nel loro stesso settore ma che, quanto a capacità e successo, sono in una posizione inferiore; venditori che sono veri e propri esperti in un dato settore e venditori che, sempre all'interno di una cerchia chiusa, coincidono con gli acquirenti. A seconda del tipo cui appartengono, i venditori agiscono in base a diverse motivazioni. Il primo gruppo, quello costituito da persone un po' più esperte degli acquirenti, è motivato dal desiderio di parlare del proprio successo e di estenderlo agli altri. Un'ulteriore fonte di motivazione per questo gruppo è l'autoaffermazione che nasce dal partecipare alla comunicazione in rete e dal presentarsi in pubblico. Il secondo gruppo, gli esperti, sono spinti nella maggior parte dei casi dalla prospettiva delle entrate aggiuntive derivanti dall'attività di consulenza. Il terzo gruppo, i venditori/acquirenti che fanno parte di una cerchia chiusa, vogliono sia estendere la loro esperienza che trarre profitto dall'esperienza degli altri.

Analogamente, anche gli acquirenti possono essere o membri di una cerchia preesistente oppure utenti sconosciuti di Internet che pongono domande in modo aperto a tutti. Se si sceglie la tipologia di mercato virtuale in cui gli acquirenti e i venditori coincidono non è necessario prestare una speciale attenzione agli acquirenti (ad esempio al modo in cui entrare in contatto con loro).

Esperimento pilota Success-Mart	Scelta dei venditori
Nel corso del progetto Success-Mart, come venditori sono stati selezionati degli imprenditori, legati alla Investitionsbank di Berlino (Germania) o appartenenti a un'associazione di imprenditori di Bruck an der Mur (Austria), che avessero esercitato in proprio la loro attività per almeno due anni. Gli imprenditori con meno esperienza hanno potuto rivolgersi a essi per avere consiglio sui problemi che insorgono nella fase iniziale dell'attività. All'inizio gli acquirenti venivano contattati direttamente, ma a causa delle scarsità di domande il mercato virtuale è poi stato aperto a tutti gli utenti di Internet.	

La comunicazione tra venditori e acquirenti

Nel mercato virtuale acquirenti e venditori comunicano tramite contatti per e-mail personali ma anonimi. Gli acquirenti ottengono così informazioni sulla buona pratica e sui progetti, programmi, strumenti ed esperienze presenti negli stand delle sale di esposizione virtuali. Il contatto con il venditore è diretto e avviene tramite un modulo che l'acquirente compila in forma anonima e spedisce per e-mail. Il venditore risponde entro un periodo di tempo definito dalle norme del mercato. (Informazioni più dettagliate sulle norme del mercato e sui moduli sono riportate nel capitolo sull'organizzazione commerciale).

Le aree tematiche del mercato virtuale

Non appena avrete deciso che tipo di acquirenti volete contattare potrete iniziare a definire in modo più dettagliato le caratteristiche del vostro mercato virtuale. Andranno distinte diverse aree tematiche, in funzione delle problematiche identificate e dei venditori che volete contattare. Il raggruppamento per aree tematiche può essere attuato già nella presentazione delle buone pratiche, cosa che faciliterà all'acquirente la ricerca delle buone pratiche rispondenti alle proprie esigenze.



Esperimento pilota Success-Mart	Aree tematiche
Gli oggetti del mercato virtuale sono stati scelti in un workshop organizzato tra i partecipanti, i coordinatori e gli esperti, nel corso del quale sono state definite le aree tematiche da assegnare alle sale di esposizione, il numero di venditori e gli approcci da adottare. Sono state proposte sei aree tematiche: "Come posso realizzare questa idea?", "Non ci sono mai abbastanza soldi", "Il tempo passa in fretta", "Famiglia e amicizia", "Io come imprenditore" e "Il mio caro cliente". In queste aree tematiche gli acquirenti hanno potuto porre a 18 venditori domande relative alla fase iniziale dell'attività imprenditoriale.	
Consiglio	Ricerca delle aree tematiche
Tra le problematiche prese in esame rientrano le limitazioni poste dal contatto personale ma anonimo che si instaura per e-mail. Più un'area tematica è semplice e chiara, più il metodo del mercato virtuale è adatto a trattarla; quanti più problemi personali emergono (necessità di finanziamento, problemi di liquidità, indebitamento, ecc.) tanto più si tende a cercare altri mezzi di contatto. In questi casi Internet è solo un supporto addizionale. Una possibilità di restringere le aree tematiche è quella di far fare ai potenziali acquirenti una lista di domande, che verrà poi messa in ordine e potrà servire anche a valutare la capacità dei venditori di rispondere agli interrogativi posti.	

L'organizzazione commerciale

L'organizzazione commerciale controlla la qualità del mercato virtuale. A tale scopo la pagina del sito Web a essa dedicata deve riportare le norme del mercato e le necessarie spiegazioni. Il controllo, la supervisione e la pianificazione del mercato virtuale sono invece forniti dal gestore del sito Web. Compiti e funzioni dell'organizzazione commerciale sono descritti in modo più dettagliato nel paragrafo 4.3.2.

I moduli

Sul sito Web sono disponibili diversi moduli, che servono a porre domande ai venditori e a fornire a essi e all'organizzazione commerciale le informazioni di ritorno per l'autovalutazione. Indispensabile è però solo il modulo con il quale gli acquirenti pongono domande ai venditori.

Gli elementi aggiuntivi

Tutti gli elementi del mercato virtuale descritti sinora, ad eccezione degli acquirenti, sono necessari per configurare il sito Web. Oltre a essi ci sono poi i seguenti elementi aggiuntivi.

Esperti a disposizioni per domande specifiche

Si tratta di esperti che forniscono consulenze quando i venditori non sono in grado di rispondere a una domanda. La necessità di un contatto aggiuntivo con persone che dispongano di ampie conoscenze si presenta in special modo se i vostri venditori hanno un'ampia esperienza pratica ma conoscenze piuttosto ristrette, e non possono quindi fornire la risposta giusta a tutte le domande.

Caffè: Il Caffè è uno spazio virtuale pubblico in cui incontrarsi e cercare strumenti, riferimenti, programmi o link verso altri siti Web. Per quest'area del sito si può scegliere a piacere il nome Caffè o altre denominazioni.

Documenti disponibili nel Caffè: Repertorio di documenti che possono venire scaricati dagli utenti di Internet

Bibliografia o programmi disponibili nel Caffè: Repertorio di riferimenti bibliografici che

possono venire ordinati in libreria. C'è anche la possibilità di esporre programmi e di pubblicizzare eventi o linee di prodotti. Questo elemento è utile se si vuole fornire semplici informazioni a tutti gli utenti di Internet.

Strumenti disponibili nel Caffè: Repertorio di strumenti di uso quotidiano di cui acquirenti e venditori si trovano spesso sprovvisti. Tali strumenti consistono in software o in documenti speciali che possono essere usati per pianificare e controllare determinate operazioni, ad esempio moduli predisposti, software per la contabilità o altri documenti importanti per venditori e acquirenti.

Link disponibili nel Caffè: In quest'area gli utenti possono trovare e utilizzare dei link per contattare altri siti Web che li interessano. I link facilitano l'estensione della ricerca in Internet di argomenti analoghi

Forum: I forum ospitano lo scambio aperto tra gli utenti di Internet. Questo tipo di comunicazione aperta e pubblica diviene necessario se i venditori non sanno fornire informazioni su tutti gli argomenti o se il numero di domande che viene posto loro è troppo elevato. Contrariamente a quanto avviene nello scambio diretto tra acquirente e venditore, nel forum non vi è la sicurezza che si otterrà risposta.

Consigli e suggerimenti pratici: In quest'area tutti gli utenti di Internet possono ottenere consigli e suggerimenti di uso comune, come estratti e compendi di testi o interviste con esperti.

Ultime notizie: Si possono trovare qui aggiornamenti utili per i venditori, gli acquirenti e tutti gli utenti di Internet, come resoconti di eventi recenti, dichiarazioni ufficiali o date rilevanti.

Dizionario dei termini e difficoltà più comuni: Il dizionario è strutturato per termini, aree tematiche o difficoltà comuni che sono stati usati o incontrati dai venditori e su cui l'acquirente può informarsi

Spazio per l'inserzione di icone pubblicitarie: È prevista la possibilità di inserire nella parte superiore della finestra di navigazione uno spazio per l'inserzione di icone pubblicitarie.

Mappa del sito: La mappa del sito fornisce uno schema della struttura del sito Web e permette agli utenti di arrivare in modo veloce e diretto al livello che desiderano.



Consiglio	Gli elementi aggiuntivi causano costi aggiuntivi
	<p>Se scegliete di inserire elementi aggiuntivi nella configurazione del sito Web tenete presente che essi comportano costi aggiuntivi. Se volete fornire consigli, suggerimenti e aggiornamenti qualcuno deve scrivere i testi corrispondenti, cosa che richiede tempo per le ricerche e/o il coordinamento con l'autore.</p> <p>Se, per ragioni finanziarie, scegliete di non inserire alcun elemento aggiuntivo, tenete comunque presente che un sito Web non può non essere costantemente aggiornato. A tal fine si rivela particolarmente utile la collaborazione con associazioni che dispongano di un archivio di materiale aggiornato; in questo modo infatti si può mantenere aggiornato il sito senza causare costi aggiuntivi.</p>
Consiglio	I forum: gratuiti e sempre aggiornati
	<p>Un forum non richiede praticamente alcuna forma di gestione e aggiornamento, in quanto in esso gli scambi avvengono direttamente tra gli utenti di Internet. A volte però i forum sono poco frequentati; in questo caso, specialmente all'inizio, se ne può aumentare l'attrattiva tramite interventi inseriti dal gestore.</p> <p>Se dopo alcuni giorni nessuno ha risposto a questi primi interventi, il gestore deve cercare altre soluzioni o rispondere egli stesso. Il gestore che non voglia comparire nel forum come membro dell'organizzazione commerciale del sito può intervenire usando come copertura un indirizzo e-mail anonimo.</p>



Esempi di mercato virtuale

Il metodo del mercato virtuale può essere usato in molti campi d'azione e per molte aree tematiche, sia nell'amministrazione pubblica che nell'attività commerciale privata. I tre esempi seguenti intendono illustrare le possibilità offerte dal mercato virtuale.

Esempio 1. Sostegno alla cooperazione nell'ambito del programma europeo Leader*

Il programma europeo Leader* mira a sostenere le aree rurali impegnate in processi di cambiamento strutturale. Il suo scopo è di mobilitare i soggetti locali e di creare effetti sinergici tramite l'istituzione di una rete decentrata che comprenda le piccole realtà regionali. In particolare, il progetto sostiene lo sviluppo di nuove strategie da parte degli enti incaricati di progetti minori, dei soggetti appartenenti al mondo degli affari e alla società civile e di altre associazioni, sempre in collaborazione con i responsabili locali. L'aspetto della cooperazione è una parte fondamentale di Leader*.

Il programma Leader* consiste di tre parti:

1. Promozione di strategie di sviluppo integrato, incentrate su una regione pilota e finalizzate alla soluzione dei principali problemi locali
 - a. Applicazione di nuove competenze e tecnologie
 - b. Miglioramento della qualità e delle condizioni di vita
 - c. Valorizzazione dei prodotti locali
 - d. Valorizzazione del potenziale naturale e culturale
2. Promozione della cooperazione transregionale e transnazionale
3. Messa in rete di tutte le realtà rurali dell'Unione Europea tramite:
 - a. Informazione. Come sono percepite le varie forme dello sviluppo regionale (ad es. le tendenze di sviluppo delle aree rurali)?
 - b. Scambio di procedure di provata efficacia, di metodi per il trasferimento delle buone pratiche, di progetti di successo.

All'interno delle aree tematiche principali possono interagire l'uno con l'altro più iniziative minori. Un mercato virtuale può facilitare questa cooperazione fornendo visibilità ai progetti in corso e ai soggetti locali di ogni regione. Un mercato virtuale finalizzato a questo scopo può essere configurato nel modo seguente.

Struttura	Contenuto
Organizzazione commerciale: Commissione Europea	
Mercati virtuali: gli Stati membri	Presentazione di iniziative e progetti
Sale di esposizione virtuali: problematiche principali	Problematiche principali del programma e metodi di trasferimento di efficacia provata; altre problematiche identificate dagli Stati membri
Venditori: progetti/iniziative	Coordinamento dei soggetti locali nell'ambito della presentazione di progetti e iniziative, coinvolgimento di soggetti di maggiore rilievo, forme di cooperazione (transregionali o internazionali), contenuti e obiettivi in linea con le direttive europee e nazionali
Acquirenti: varie categorie di soggetti	Soggetti in cerca di buone pratiche, partner interessati alla cooperazione, semplici cittadini interessati al progetto
Contatti per e-mail	Domande sulla cooperazione, il sostegno ai progetti e le esperienze di altre regioni
Forum	Scambi di opinioni aperti a tutti sulle difficoltà incontrate e sulle soluzioni trovate; domande rivolte a tutti i soggetti
Ultime notizie	Aggiornamenti su conferenze, eventi, ecc.
Consigli e suggerimenti pratici	Nuove idee e percezioni delle tendenze in atto
Bibliografia	Informazioni e idee di e su altre regioni
Strumenti	Documentazione interna alle regioni partecipanti (EU)
Contatti	Istituzioni di sostegno alle iniziative e persone di riferimento al loro interno
Finanziamento	A carico della Commissione Europea; le risposte date dai venditori sono gratuite

Esempio 2. Misure di protezione ambientale nelle imprese

A causa di cambiamenti nella normativa vigente potrebbe darsi che le imprese debbano adottare tecnologie e modalità di produzione non inquinanti. In una prospettiva di sviluppo a lungo termine, tali misure potrebbero portare a una riduzione dei costi e/o al miglioramento dell'immagine dell'impresa di fronte ai clienti. Vi è inoltre la concreta possibilità di ottenere sovvenzioni a sostegno di tali cambiamenti. Un mercato virtuale che si occupi di questi argomenti potrebbe essere configurato come segue.

Struttura	Contenuto
Organizzazione commerciale: regione/Stato	
Mercati virtuali: città o comunità	Presentazione di progetti e metodi di realizzazione
Sale di esposizione virtuali: problematiche principali	Management ambientale nelle aziende, design eco-compatibile dei prodotti, materie prime (riduzione dell'inquinamento, sviluppo di tecnologie non inquinanti), energia (risparmio energetico, nuove fonti di produzione di energia), emissioni inquinanti (gas e rumore), traffico (rete viaria, ferroviaria e fluviale, traffico aereo), sprechi (prevenzione degli sprechi, riciclaggio, raccolta differenziata dei rifiuti speciali)
Venditori: imprese ed esperti (ad es. nell'amministrazione)	Descrizione di situazioni tipiche che si presentano nelle imprese (prima e dopo i cambiamenti), difficoltà di realizzazione, servizi di supporto di amministrazioni locali e altre istituzioni
Acquirenti: imprese	Imprese che devono adottare le nuove misure
Contatti per e-mail	Domande sulle esperienze fatte da altri e sulle fasi della realizzazione dei cambiamenti
Forum	Scambio aperto a tutti su difficoltà incontrate e soluzioni proposte, domande rivolte a tutti i venditori
Ultime notizie	Progetti di città o comunità, cambiamenti nella normativa, nuovi programmi di finanziamento o promozione
Consigli e suggerimenti pratici	Consulenze su problemi specifici e difficoltà frequenti
Bibliografia/ Documentazione	Resoconti e ricerche svolti da città e comunità, studi comparativi, programmi di sovvenzioni, altre informazioni
Strumenti	Moduli di richiesta per sovvenzioni, esempi di richieste esaurite, presentazione di strumenti per il marketing (promozione dell'immagine del territorio), ecc.
Contatti	Istituzioni di sostegno alle iniziative e persone da contattare al loro interno
Finanziamento	Regione o Stato (sovvenzioni); le risposte fornite agli acquirenti dalle istituzioni pubbliche sono gratuite, mentre quelle fornite dalle imprese sono pagate dai competenti enti pubblici

Esempio 3. Comunicazione interculturale

La comunicazione interculturale riveste una grande importanza soprattutto nelle aree urbane la cui popolazione contiene un'alta percentuale di immigrati. A causa del processo di globalizzazione in atto e della paura del terrorismo questa problematica è oggi più centrale che mai. Per questo motivo continuano a sorgere numerose reti, spesso molto piccole, tra associazioni o tra singoli individui che mirano a esercitare un'azione efficace a livello sia transregionale che internazionale.

Un mercato virtuale che si occupi di questa problematica potrebbe essere configurato nel modo seguente.

Struttura	Contenuto
Organizzazione commerciale:	associazioni no profit riconosciute
Mercati virtuali: comunità	Presentazione di iniziative e progetti
Sale di esposizione virtuali: problematiche principali	Convivenza civile, collaborazione sul luogo di lavoro, lotta alla discriminazione e ai pregiudizi, religione, infanzia e adolescenza, amore e relazioni sessuali, rapporti tra uomini e donne, viaggi. ecc.
Venditori: promotori di iniziative, club, associazioni, istituzioni (pubbliche e private)	Presentazione di esperienze con culture diverse e di iniziative e progetti già esistenti
Acquirenti: coincidono con i venditori	Istituzioni o persone che si trovano in stretto contatto con altre culture
Contatti per e-mail	Domande sulle esperienze fatte, sulla risoluzione dei conflitti, sulle possibilità di collaborazione in patria o all'estero
Forum	Scambio di opinioni aperto a tutti (ma rivolto soprattutto ai venditori) su problemi e soluzioni proposte
Ultime notizie	Eventi, nuovi progetti e iniziative
Consigli e suggerimenti pratici	Consulenze e risoluzione di problemi, presentazione di regioni o nazioni
Bibliografia / documentazione	Brochure di presentazione di progetti, contributi alla ricerca, studi comparativi, informazioni ulteriori
Strumenti	Consigli e suggerimenti su come trattare con le altre culture (tradizioni, modalità delle relazioni interpersonali, immaginario collettivo)
Contatti	Istituzioni e imprese di supporto; servizi offerti da esse
Finanziamento	Sostegno dell'organizzazione commerciale (indennità, contributi per l'aggiornamento del sito Web); le risposte fornite agli acquirenti sono gratuite

4.3.2. Preparazione e organizzazione

Quali compiti ci troviamo a dover affrontare? Quali passi dobbiamo compiere? Quali risorse sono necessarie? Quali soggetti devono essere coinvolti, che tipo di venditori è opportuno contattare, che tipo di acquirenti si vuole raggiungere? Queste considerazioni preliminari devono essere prese in considerazione soprattutto dagli ideatori del progetto, dall'organizzazione commerciale, dai venditori e dagli acquirenti.

L'organizzazione commerciale: il gestore del mercato virtuale

Il primo passo concreto per configurare un mercato virtuale è quello di scegliere la struttura organizzativa che si occuperà della costruzione e dell'operatività del sito Web.

Esperimento pilota Success-Mart	L'organizzazione commerciale
Nel mercato virtuale rivolto ai neo-imprenditori la funzione dell'organizzazione commerciale è stata svolta dalla Investitionsbank di Berlino. Il sito è stato concepito e realizzato con l'aiuto di un programmatore, che è stato incaricato anche della gestione del sito nella fase operativa. Per svolgere questi compiti è stato necessario che un esperto e due impiegati dedicassero al progetto una parte del loro tempo lavorativo.	

L'organizzazione commerciale è responsabile della gestione e del controllo del mercato virtuale.

Non dimenticate di specificare chi nell'organizzazione commerciale è responsabile di ogni singola fase della realizzazione del mercato, dalla configurazione al controllo del sito.

L'organizzazione commerciale coordina i partecipanti e garantisce che il sito Web funzioni senza problemi. Durante la costruzione e la gestione del sito l'organizzazione commerciale deve affrontare i seguenti compiti.

	Compiti	Sforzo richiesto in giornate lavorative per anno		Responsabilità
		Costruzione	Fase operativa	
Viaggi	Raccolta di dati/parte del lavoro di progetto, in funzione della grandezza del sito e della disponibilità di dati	Almeno 1 giornata per padiglione	Nessuna	Gestore del sito Web/ esperti
Management	<ul style="list-style-type: none"> > Bilancio > Gestione del personale > Gestione di situazioni di crisi > Controllo di qualità > Contabilità > Supervisione 	5 giornate	2 giornate	Gestore del sito Web Incarichi a esperti esterni (su richiesta) Personale incaricato della gestione
Progettazione	<ul style="list-style-type: none"> > Presentazione dell'approccio adottato > Redazione di testi > Aggiornamento (consigli e suggerimenti, ultime notizie, ecc.) 	15 giornate per 18 venditori	10 giornate per consigli e suggerimenti	Esperti interni o esterni
Pubblicità e informazione	<ul style="list-style-type: none"> > Ricerca di venditori > Ricerca di acquirenti 	Almeno 5 giornate	Almeno 5 giornate	Gestore del sito Web
Supporto tecnico	> Strumenti per la configurazione e la gestione del sito Web	5 giornate	5 giornate	Esperti interni o esterni
Controllo della qualità	<ul style="list-style-type: none"> > Formulazione di domande > Valutazione > Controllo del rispetto delle norme del mercato da parte dei partecipanti > Controllo dei mezzi tecnici utilizzati 	Nessuna	Almeno 5 giornate	Gestore del sito Web Incarichi a esperti esterni (su richiesta)
TOTALE		Almeno 30 giornate	Almeno 25 giornate	

Per organizzare la struttura è necessario in primo luogo determinare i compiti, le responsabilità e i costi. Chi si occuperà in modo continuativo della configurazione e della gestione del mercato virtuale? Chi contatterà i venditori e verificherà la (loro) qualità? Chi pianificherà l'organizzazione del sito Web e il suo finanziamento? Chi si incaricherà della contabilità e del controllo finanziario? Chi sarà responsabile della gestione tecnica del sito Web?

È infine necessario decidere i contenuti del mercato virtuale e la struttura definitiva del sito Web. Nella fase di programmazione, alla preparazione del sito vanno riservati almeno tre mesi.

Dopo aver completato il sito Web si presentano nuovi compiti: bisogna fare attenzione ai problemi che possono insorgere, gestire e tenere aggiornato il sito, tenere la contabilità. Uno dei compiti principali nella fase operativa del sito è poi il controllo delle norme del mercato, che è di competenza dell'organizzazione commerciale.

Consiglio	Grandezza del mercato virtuale
Più il mercato virtuale è grande più aumentano le spese organizzative. Durante la fase di pianificazione fate attenzione all'ammontare delle vostre risorse disponibili.	

Le norme di mercato stabilite dall'organizzazione commerciale

L'organizzazione commerciale definisce delle norme che sono pubblicate come parte del sito Web e che devono essere rispettate da tutti gli utenti. Il rispetto delle norme è di pertinenza dell'organizzazione commerciale.

Le norme del mercato sono finalizzate a garantire la correttezza della comunicazione tra venditori e acquirenti. Tra le principali funzioni delle norme vi sono il controllo della qualità e la definizione preliminare di criteri di esclusione che prevengano l'insorgere di problemi di comunicazione e la diminuzione della qualità del sito.

Esperimento pilota Success-Mart	Le norme del mercato
	<p>⊕ Norme per i venditori Di norma i venditori devono rispondere entro una settimana alle domande che vengono loro poste e fornire consigli pratici per la vita quotidiana. Se non conoscono la risposta devono comunicarlo al richiedente e poi passare la domanda all'organizzazione commerciale.</p> <p>⊕ Norme per gli acquirenti Gli acquirenti descrivono la loro situazione e pongono domande compilando un questionario; essi sono poi tenuti a scrivere un breve resoconto sulla realizzazione delle soluzioni ottenute, fornendo così ai venditori un prezioso riscontro sulla qualità delle soluzioni stesse. Se hanno avuto cattive esperienze con un venditore gli acquirenti sono tenuti a inviare una segnalazione all'organizzazione commerciale.</p> <p>⊕ Criteri di esclusione</p> <ul style="list-style-type: none">> Venditori: frequente insoddisfazione degli acquirenti (che può essere rilevata tramite le segnalazioni all'organizzazione commerciale o un'apposita inchiesta tra gli acquirenti)> Interesse esclusivo per la propria promozione e pubblicità (nelle comunicazioni tra venditori e acquirenti e nei forum)> Utilizzo di affermazioni o formulazioni discriminanti in senso razziale, sessuale o di altro tipo> (Divulgazione non autorizzata delle password a terze persone)
Consiglio	Le norme del mercato
Per garantire chiarezza e comprensibilità, formulate solo le norme strettamente necessarie; fatelo in modo schematico, come si usa normalmente in Internet.	
Consiglio	Aspetti finanziari - pagamenti
Se volete includere nella configurazione del vostro mercato virtuale l'opzione del pagamento dovete definirne le modalità tra le norme del mercato. In questo caso non trascurate di avvertire i vostri acquirenti che la risposta alle loro domande non è gratuita e che le modalità di pagamento possono essere lette nella pagina dedicata alle norme del mercato.	



Moduli gestiti dall'organizzazione commerciale.

⊕ Domande e moduli per le domande: per trasmettere ai venditori le loro domande gli acquirenti devono utilizzare l'apposito modulo. Nel modulo essi devono prima descrivere la loro situazione e poi porre le domande, così da essere sicuri che i venditori possano comprendere correttamente il contesto della domanda. Non dimenticate di inserire nel questionario tutte le informazioni sulle modalità di pagamento!

⊕ Descrizione di soluzioni da parte dei venditori e informazioni di ritorno ai venditori: dopo che una domanda è stata formulata e ha ottenuto risposta, l'organizzazione commerciale può richiedere all'acquirente un resoconto sulla risposta ottenuta, che deve essere inviato entro un dato periodo di tempo (da specificarsi nelle norme del mercato). Il resoconto che segue alla risposta deve comprendere in primo luogo informazioni sull'uso che è stato fatto della soluzione proposta dal venditore e sulla sua realizzabilità. Il resoconto deve venire redatto utilizzando un apposito modulo.

C'è inoltre la possibilità di inviare informazioni di ritorno anche al venditore che ha fornito la soluzione; ciò gli permette di approfondire la sua valutazione della soluzione stessa.

Se, al fine di verificarne la qualità, si vuole avere uno sguardo d'insieme sulla comunicazione tra venditori e acquirenti si può configurare il sistema in modo da inoltrare automaticamente all'organizzazione commerciale una copia di tutte le domande, le risposte e le informazioni di ritorno. (A tal fine, nel configurare i moduli bisogna attivare l'opzione "invia una copia all'organizzazione commerciale").

Modulo per la valutazione del sito Web: se volete ricevere dagli utenti informazioni e valutazioni sul sito Web che avete configurato potete inserire nella pagina dell'organizzazione commerciale un apposito modulo.

Gli acquirenti del mercato virtuale

Acquirenti e venditori possono essere in rapporto tra loro in modi diversi:

- ⊕ Venditori e acquirenti coincidono in quanto appartenenti a una rete preesistente e chiaramente strutturata
- ⊕ Venditori con più esperienza forniscono consigli pratici per la vita quotidiana oppure trasmettono buone pratiche ad acquirenti con meno esperienza: questo tipo di interazione avviene nei mercati virtuali rivolti a chi sta iniziando un'attività d'affari
- ⊕ I venditori sono degli esperti in tematiche specifiche che operano in mercati virtuali riservati a tali tematiche. Essendo però già consultabili on line siti dedicati alla diffusione di informazioni su tematiche specifiche, molto probabilmente questo tipo di mercato virtuale diventerà in futuro un'eccezione.

Se scegliete la prima opzione non avete bisogno né di specificare il tipo di acquirenti a cui volete rivolgervi né di cercare di contattare potenziali acquirenti.

Se invece scegliete la seconda o la terza opzione dovete specificare in modo molto preciso che gruppi volete raggiungere e che persone dovete contattare a tal fine. Dovete anche pensare a che approccio adottare con i potenziali clienti.

La qualità più importante per gli acquirenti è la capacità di porre domande abbastanza personali tramite un modulo anonimo. Essi devono poi essere in grado di usare correntemente e attivamente Internet e, cosa non certo trascurabile, devono avere un accesso a Internet e un indirizzo e-mail. Non tutti gli acquirenti sono in possesso di questi requisiti.



Prestare attenzione alle caratteristiche degli acquirenti

Tenete presente che gli acquirenti possono contattare con successo i venditori solo alle seguenti condizioni.

- + Gli acquirenti devono poter descrivere con chiarezza la loro situazione e/o porre domande prive di ambiguità. Per questo motivo il modulo che fornirete dovrà riportare molte possibilità per la formulazione di difficoltà e soluzioni oppure includere un vocabolario con i termini chiave più usati.
- + Gli acquirenti mirano a ottenere informazioni che non possono trovare altrove. Per questo motivo la vostra esposizione delle problematiche affrontate deve andare al di là di quella fornita dagli opuscoli informativi convenzionali; inoltre la vostra descrizione delle buone pratiche deve essere dettagliata, avere un carattere interattivo e non richiedere informazioni troppo personali.
- + Gli acquirenti devono essere in grado di usare Internet senza incertezze. Se non sono in possesso delle conoscenze linguistiche necessarie a scrivere nella lingua utilizzata nel mercato virtuale o se non sono abituati a usare Internet essi si limiteranno a cercare informazioni, senza partecipare attivamente allo scambio.
- + Gli acquirenti devono entrare in contatto con venditori qualificati e degni di fiducia, che siano in grado di mettersi nei panni di chi si rivolge loro e le cui conoscenze siano complementari alle domande degli acquirenti.

Nella maggior parte dei casi gli acquirenti contattati cercano soluzioni che riguardano una fase limitata della loro attività o specifici aspetti di una questione. Per questo motivo è consigliabile entrare in contatto con sempre nuovi acquirenti tramite una continua attività di promozionale e pubblicitaria; a tal fine (e anche dopo l'apertura del sito Web) potete inserire link in altri siti, informare la stampa dell'apertura del vostro sito e contattare nuovi acquirenti organizzando eventi o campagne speciali. Un'altra possibilità di entrare in contatto con gli acquirenti è quella di sfruttare delle reti o delle associazioni già esistenti; tenete però presente che in questo caso non tutti coloro che contatterete saranno in possesso delle necessarie conoscenze linguistiche o tecniche.

Esperimento pilota Success-Mart	Le domande degli acquirenti
Nel mercato virtuale rivolto agli imprenditori in fase di inizio attività sono state poste meno domande di quanto ci si aspettasse. Per questo si è poi tentato di facilitare la partecipazione riscrivendo i testi e togliendo le password da molti punti del sito. Era stata istituita anche una tavola rotonda, che si è però dovuto chiudere a causa della mancanza di interesse. È insorto infatti un problema basilare e non risolvibile: gli utenti si consideravano più come venditori che come acquirenti e per questo motivo non si rivolgevano agli altri imprenditori per averne consiglio. Inoltre alcuni di essi non erano abituati a usare Internet e, come si è scoperto in seguito, molti acquirenti preferivano comunicare direttamente con esperti piuttosto che entrare in contatto in modo anonimo con altri imprenditori.	

Controllo sugli acquirenti tramite password

Gli acquirenti hanno la possibilità di usare una password per contattare i venditori via e-mail. Prima dell'apertura del sito è necessario decidere a chi verranno assegnate le password.

Se si lascia aperta a tutti gli utenti di Internet la partecipazione al mercato virtuale e si concede a tutti la possibilità di porre domande, in date circostanze i vostri venditori potrebbero venire sommersi da un numero eccessivo di domande. Se invece si esercita

un controllo troppo rigido sul processo può accadere che nessun acquirente contatti i venditori.



Consiglio	Password
L'uso di password consente di controllare il flusso di domande che va dagli acquirenti ai venditori. Esso è consigliabile nel caso in cui ci si aspetti un alto afflusso di utenti, oppure anche solo per circoscrivere il numero di acquirenti a cui si dà la possibilità di porre domande. Cercate di valutare anticipatamente quale sarà l'afflusso al vostro sito e, se avete il sospetto che esso possa essere eccessivo, munite sin dall'inizio di password il mercato virtuale. Se necessario, c'è comunque la possibilità di farlo in seguito. Non dimenticate di informare gli utenti di Internet che per ottenere una password è sufficiente inviare un'e-mail all'organizzazione commerciale.	

I venditori nel mercato virtuale

I venditori sono adatti a far parte del mercato virtuale alle seguenti condizioni.

- + Hanno il tempo necessario per comunicare via e-mail con gli acquirenti
- + Vogliono presentare al pubblico le soluzioni che hanno elaborato e sono in grado di farlo
- + Sono sufficientemente qualificati per il compito che spetta loro nel mercato virtuale e sono competenti in una delle aree tematiche delle sale di esposizione del mercato
- + Si presentano in modo gradevole e tale da ispirare fiducia, esercitando così una funzione di richiamo sui potenziali acquirenti
- + Danno l'impressione che si impegneranno a risolvere le questioni che vengono loro poste anche andando al di là delle loro competenze strettamente personali

Esperimento pilota Success-Mart	L'afflusso di acquirenti
Nel mercato virtuale rivolto agli imprenditori in fase di inizio attività sono stati impiegati venditori che esercitavano già da anni un'attività in proprio, ed erano quindi in possesso di un'ampia conoscenza pratica. Come acquirenti sono state invece contattate persone che avevano appena iniziato o stavano iniziando un'attività d'impresa. I venditori avevano quindi un'esperienza molto più ampia degli acquirenti.	



Consiglio	Protezione dallo spam per i venditori
I moduli con cui gli acquirenti possono porre domande ai venditori devono fornire protezione non solo contro un incontrollato afflusso di utenti ma anche contro pubblicità, virus e bachi. Ricordate quindi di non pubblicare gli indirizzi e-mail dei venditori su ogni pagina del sito Web!	

Reclutamento dei venditori

È consigliabile definire fin dall'inizio la metodologia con cui si intende entrare in contatto con i venditori. Le possibilità spaziano dalla ricerca tramite conoscenza personale alle telefonate e ai colloqui diretti; va inoltre specificato anche il modo in cui verranno archiviati e gestiti i risultati della ricerca.

Prima di tutto dovete pensare a come contattare i venditori che ancora non conoscete; a tal fine dovete decidere che livello di qualifiche richiederete loro. Più il mercato virtuale è esclusivo o specializzato, più elevata sarà anche la qualifica richiesta dal compito di venditore. Nello scegliere i venditori va poi tenuto presente che tipo di acquirenti si vuole contattare.

Anche il design della documentazione scritta dipende dall'immagine che volete dare al vostro mercato virtuale. Oltre a una descrizione generale del progetto i depliant e i volantini devono comprendere degli incentivi che spingano i venditori a mettersi in contatto con voi.

(Auto)presentazione dei venditori

I venditori posti nei vari stand del mercato virtuale possono essere presentati in vari modi: tramite la storia della loro esperienza nell'area tematica corrispondente, tramite un'auto presentazione generale, tramite la presentazione dell'azienda o di progetti svolti. I testi possono essere obiettivi oppure personali, vale a dire che il gestore del sito può scegliere se inserire un'auto-presentazione oggettiva del venditore oppure la sua storia individuale. Il CD ROM di configurazione propone molteplici possibilità per l'inserimento dei testi di presentazione, che dovrete valutare adeguatamente.

Come scrivere i resoconti di presentazione dei venditori

Le opzioni per scrivere le presentazioni dei venditori sono due: o scrivete voi stessi i testi sulla base di colloqui che avete avuto con i venditori, oppure date ai venditori stessi l'incarico di scrivere la propria presentazione. A seconda dell'opzione scelta si presenteranno diverse difficoltà.

Esperimento pilota Success-Mart	Colloqui per mini-storie
A Berlino (sempre nell'ambito del progetto Success-Mart) sono stati organizzati con i venditori dei colloqui che miravano alla scrittura di mini-storie per presentare i venditori sconosciuti. A Bruck an der Mur, al contrario, i venditori hanno scritto essi stessi i testi di presentazione. Nel primo caso i colloqui hanno seguito il metodo dell'intervista narrativa, in cui il venditore è stimolato a raccontare di sé da una domanda iniziale dell'intervistatore. In una seconda fase sono state raccolte altre storie, riguardanti problemi specifici che non erano ancora stati messi in evidenza. A partire dai resoconti orali sono poi state scritte delle mini-storie corrispondenti alle varie aree tematiche.	

Se volete che siano i venditori a scrivere la propria presentazione dovete in primo luogo elaborare delle precise linee guida, poi classificare i venditori secondo le sale di esposizione a cui verranno destinati e infine richiedere le storie personali. Questo metodo è molto conveniente nel caso in cui voi stiate lavorando all'interno di una rete di venditori già esistente e i venditori abbiano il tempo e la capacità di scrivere le storie.

Se invece intendete scrivere voi i testi a partire da colloqui orali dovete definire in precedenza le domande, organizzare le interviste, analizzarle e infine (in funzione dei risultati dei colloqui) assegnare i venditori alle varie sale di esposizione. Questo metodo è consigliabile se non conoscete personalmente i venditori e non potete quindi classificarli in anticipo in base alla tipologia delle sale di esposizione.

Esperimento pilota Success-Mart	Esempio di mini-storia
<p>Il signor A è un consulente che lavora in proprio. Ha dovuto imparare a organizzare il suo tempo anche quando siede da solo di fronte al suo computer. Egli è quindi in grado di dare consigli pratici agli imprenditori che non sono capaci di organizzarsi. In questo caso la buona pratica è rappresentata dalla gestione del tempo nella vita quotidiana di un imprenditore: «Se non vi sono consegne o scadenze precise si tende a lavorare in modo migliore e più accurato, ed è facile che le settimane passino senza che ci si faccia caso. (...) (Nel fare una perizia) dovrete aver chiarito fin dall'inizio che il vostro lavoro sarà molto difficile e quindi molto costoso. Dovrete aver specificato il numero di ore previste, e quindi dovrete sapere quante ore sono richieste da ogni singola fase del lavoro e se potete farcela nei tempi previsti o meno. A volte il calcolo è giusto, a volte no. A volte è opportuno rifare i conteggi, per vedere di quante ore ci sarà bisogno la prossima volta.»</p>	

4.3.2. Realizzazione

Per configurare il mercato virtuale è necessario in primo luogo scrivere tutti i testi richiesti, e poi inserirli negli spazi predisposti dal programma di configurazione on line contenuto nell'allegato CD ROM.

Prima di tutto però bisogna verificare se si è in possesso delle necessarie competenze tecniche.

Requisiti tecnici

Il programma di configurazione consente di allestire uno o più mercati virtuali, in diverse aree tematiche. Il programma può essere scaricato gratuitamente.

L'installazione del mercato virtuale sul vostro computer avviene on line. Ciò significa che il computer deve restare connesso a Internet per tutto il tempo in cui state installando e configurando il mercato virtuale. Se lavorate in un'istituzione pubblica, in una banca, in un ufficio amministrativo o in un dipartimento direttivo questo requisito tecnico non dovrebbe creare difficoltà. Potete infatti installare il mercato virtuale sul vostro computer tramite un browser per Internet. Avete poi bisogno di un indirizzo Internet (dominio) che permetta agli utenti di contattare in Internet il vostro mercato virtuale, e di altri servizi. Ci sono tre modalità di registrazione del dominio e di acquisizione dei servizi:

Opzione A Potete registrarvi in un sotto-dominio di www.v-market.biz. L'indirizzo del vostro progetto sarà www.nome-del-vostro-progetto.v-market.biz. Se scegliete questa opzione [v-market.biz](http://www.v-market.biz) non solo vi fornirà il dominio ma svolgerà anche tutte le operazioni preparatorie e garantirà i servizi essenziali. Dopo esservi registrati in [v-market.biz](http://www.v-market.biz) riceverete una pagina per l'entrata, con cui potrete immediatamente installare il vostro sito Web e lavorare su di esso. Per l'installazione e la fornitura dei servizi, [v-market.biz](http://www.v-market.biz) richiederà il versamento di 99,00 Euro. La somma versata copre la fornitura per un anno delle prestazioni relative al vostro sito Web (compreso un servizio gratuito di posta elettronica).

Opzione B Se lavorate in una ditta di maggiori dimensioni il vostro dipartimento informatico sarà in grado di fornirvi l'assistenza tecnica per configurare on line il vostro sito Web e tutti i servizi necessari. Gli strumenti necessari possono essere scaricati dal CD ROM; con l'aiuto delle istruzioni del CD ROM e della relativa lista di verifiche voi o il vostro dipartimento informatico potrete poi installare il mercato

virtuale. Per l'utilizzo del programma di configurazione on line sono necessarie i seguenti requisiti tecnici:

> sul server deve essere presente o venire installato un database MySQL

> il server deve supportare linguaggi PHP

Maggiori dettagli sui requisiti informatici sono contenuti nel CD ROM. È consigliabile stampare una copia di tali requisiti e di spedirla al vostro dipartimento informatico in modo che esso possa fornirvi la necessaria assistenza tecnica.

Opzione C Contattate il vostro gestore informatico, registrate il dominio e assicuratevi la fornitura di tutti i servizi informatici necessari (vedi Opzione B). Utilizzando un programma FTP copiate poi il programma di installazione dal CD ROM sul vostro server. Dopo aver dato un nome al dominio che vi è stato assegnato, potete lavorare sul mercato virtuale.



Consiglio	Scrittura dei testi
Internet fornisce una panoramica pratica ed essenziale su molti argomenti. Le sue potenzialità informative sono comunque limitate. Per il vostro sito Web scrivete dei testi brevi e facili da ricordare.	

Redazione dei testi e inserimento di immagini

Come accennato sopra, il sito Web consiste di elementi di base e di elementi aggiuntivi. Elementi base del mercato virtuale sono i padiglioni con le sale di esposizione, i venditori agli stand del mercato interni alle sale di esposizione e l'organizzazione commerciale.

Oltre a questi elementi base si può scegliere di inserire degli elementi aggiuntivi: acquirenti, esperti, un Caffè con la possibilità di consultare e scaricare documenti, indicazioni bibliografiche e programmi, strumenti on line e/o link, consigli e suggerimenti pratici per tutti gli utenti di Internet, ultime notizie per i venditori, un dizionario che riporti la lista delle tematiche affrontate dai venditori, uno spazio per l'inserzione di icone pubblicitarie, la mappa del sito e infine un forum aperto, su richiesta, alla partecipazione di tutti gli utenti di Internet.



Consiglio	Redazione dei testi
Per inserire i vostri testi negli spazi predisposti dal programma di configurazione è opportuno copiarli e incollarli da documenti che avrete già scritto in precedenza. Così facendo si evitano i costi di una prolungata connessione a Internet. Ricordate però di inserire i testi solo quando siete sicuri di non doverli più modificare; diversamente può accadervi facilmente di fare confusione tra le versioni vecchie e quelle aggiornate. È comunque possibile modificare i testi in qualunque momento.	



Consiglio	Formato del testo - requisiti tecnici
	<p>Tenete presente che il formato che avete dato al testo non si mantiene quando copiate il testo negli spazi predisposti dal programma di configurazione on line. Potete comunque scegliere il formato di testi, link e indirizzi e-mail; per farlo è necessario anteporre e postporre i seguenti simboli speciali al testo da modificare:</p> <p>a) grassetto: [f]testo[/f] b) <i>corsivo</i>: [k]testo[/k] c) grassetto/corsivo[fk]testo[/fk] Questo metodo non vale per i titoli. Il formato dei titoli viene assegnato in modo automatico.</p> <p>d) Numerazione delle righe ed elenchi: d.1) Inserendo la seguente riga di comando: [la][li]riga1[li]riga2[li]riga3[/la], sul sito Web compare la seguente numerazione: 1.riga1 2.riga2 3.riga3</p> <p>d.2) Per inserire un elenco si procede in modo analogo, vale a dire inserendo i simboli seguenti prima e dopo le voci da elencare (una voce per riga): [ls][li]riga1[li]riga2[li]riga3[/ls] Così facendo, all'inizio di ogni riga compaiono dei caratteri di controllo. Potete inoltre usare i formati grassetto, corsivo e grassetto + corsivo. Esempio: [la][li][k]riga1[/k][li]riga2[/la] Il risultato come appare sul sito: 1.<i>riga1</i> 2.riga2</p>



Consiglio	Formato del testo - requisiti tecnici
	<p>e) Link: [l]indirizzo[lt]informazioni essenziali[/lt]...[/l] Per impostare un link dovete inserire tre elementi: 1.URL: [l]indirizzo.it o .com (nota: senza http://) 2. Informazioni essenziali, che appaiono quando si clicca sul link: [lt]informazioni essenziali 3. Testo o indirizzo di un link, in funzione del modo in cui volete mostrare il link sul sito Web: [/lt]...[/l] Inoltre potete scegliere se far apparire il testo completo alla superficie del link oppure no. Esempio: Se inserite la seguente riga di comando: Utilizzate [l]www.google.it[lt]google[/lt]motore di ricerca "google"[/l] per trovare ulteriori offerte. Il risultato finale che apparirà sul vostro sito Web sarà: Utilizzate il motore di ricerca "Google" per trovare ulteriori offerte. (L'informazione essenziale è qui "Google")</p> <p>f) Indirizzi e-mail: [e]indirizzo[/e]/descrizione[/e] Se inserite la riga di comando: [e]info@s-mart-italia.it[/e]spedite una mail a Success-Mart[/e] il risultato finale che apparirà sul vostro Web sarà: spedite una mail a Success-Mart</p>

Nelle pagine relative all'organizzazione commerciale, ai padiglioni, alle sale di esposizione, al Caffè, alla documentazione da consultare e/o scaricare, ai riferimenti bibliografici, agli strumenti on line, ai link, ecc. potete scegliere se mantenere l'impaginazione standard (cliccando su: 'utilizzo di immagini in impaginazione standard') oppure inserire immagini a vostra scelta. In quest'ultimo caso dovete cliccare su 'altre immagini'. Fate attenzione in special modo alla scelta delle immagini: non tutti i formati sono compatibili con i requisiti tecnici prestabiliti del sito. Per questo motivo tenete presente che:

- > i formati 'jpeg' e 'gif' possono essere usati senza problemi;
- > le dimensioni delle immagini sono definite automaticamente;
- > se avete collocato un'immagine in un'area del sito e in un secondo momento dovete riconfigurare quest'area, la funzione 'utilizza l'immagine sul server' vi permette di modificare testi o titoli senza dover scaricare di nuovo l'immagine dalla fonte di provenienza.

Una panoramica su tutti i testi necessari è contenuta nella lista di verifica che si trova alla fine del presente manuale.

Configurazione del sito Web tramite programma di installazione

Struttura del programma di configurazione

Il programma di configurazione consiste in una finestra verticale di navigazione posta a sinistra, in una finestra di lavoro centrale e in una finestra contenente spiegazioni e suggerimenti sulla destra.

La configurazione passo per passo si effettua tramite la finestra di navigazione. Qui potete trovare gli elementi di cui siete venuti a conoscenza su questo manuale e alcuni elementi aggiuntivi (riguardanti la composizione della home page e la scelta dell'impaginazione). In che ordine configurare gli elementi è fondamentalmente una vostra scelta, anche se è consigliabile iniziare dal livello superiore e proseguire con il lavoro scendendo gradualmente.



Configurazione

Nel configurare un elemento attenetevi alle fasi della procedura standard (installa - avanti - salva). Dopo aver salvato potete passare al successivo elemento della struttura; se non avete salvato, i dati inseriti andranno persi.

Per ottenere aiuto e spiegazioni relative ai passi della configurazione consultate la finestra di spiegazioni sulla destra. Essa contiene la spiegazione delle icone usate e brevi testi che forniscono informazioni generali sulla fase di configurazione in cui vi trovate.

I passi della configurazione

+ Installazione

La fase dell'installazione include la registrazione, l'inserimento dei vostri dati (indirizzo, recapito, ec.) e l'assegnazione del nome al sito Web. Il titolo del sito, la pagina dei contatti e l'imprint vengono configurati automaticamente utilizzando i dati che avete inserito in questa fase. I dati personali o aziendali inseriti e l'imprint possono essere modificati anche in seguito, vale a dire durante la configurazione della pagina relativa all'organizzazione commerciale; è ovvio infatti che la versione definitiva di questi elementi presuppone che si siano prese tutte le decisioni relative all'organizzazione commerciale.

+ Impaginazione

In questa fase potete scegliere l'impaginazione del vostro sito Web tra tre diverse impaginazioni standard e potete iniziare a configurare gli elementi del mercato virtuale, utilizzando le opzioni riportate sulla stringa di navigazione di sinistra.

A tal fine bisogna innanzitutto configurare l'area della pagina (frame) interessata e poi inserire i contenuti o definire i seguenti elementi.

- + Organizzazione commerciale
- + Padiglioni del mercato virtuale
- + Caffè
- + Elementi aggiuntivi



Esempio di configurazione: l'organizzazione commerciale

Primo passo: in primo luogo va dato un nome all'organizzazione commerciale, che sarà seguito dalla descrizione dell'organizzazione e dei suoi compiti. Se lo ritenete opportuno potete anche inserire un'immagine. Seguite attentamente la sequenza "installa - avanti - salva"!

Secondo passo: redigete e definite gli elementi del mercato virtuale - le norme del mercato, i contatti, l'imprint, i moduli.

Procedete nello stesso modo per tutti gli altri elementi.

+ Pubblicazione in Internet

Usando questa funzione il vostro mercato virtuale verrà messo on line. Per modificare in seguito i contenuti del sito dovete accedere all'area di amministrazione.



Pubblicazione in Internet

Utilizzando questa funzione ogni modifica inserita va on line immediatamente dopo. Prima però i dati vengono salvati su un database non accessibile al pubblico.

Come ottenere aiuto durante l'installazione

In aggiunta alle annotazioni generali e alle spiegazioni disponibili sul desktop si può ricorrere alla finestra di spiegazioni e suggerimenti sulla destra; in essa è riportato il significato delle icone usate e, nelle "note", si trovano ulteriori spiegazioni su ogni singolo passo dell'installazione.

Per ottenere un aiuto più dettagliato e preciso sulle singole fasi di installazione: vicino a ogni singolo termine o funzione si trova un punto di domanda, cliccando sul quale si apre una finestra separata che contiene istruzioni aggiuntive e/o rinvia alle istruzioni contenute nel manuale.

Lista di verifiche

Per ogni elemento del vostro sito Web è necessario redigere un testo. L'elenco seguente vi può aiutare a controllare se i testi che avete preparato sono completi e adeguati alla loro funzione:

+ Installazione

- > Nome/titolo e URL del vostro mercato virtuale
- > L'indirizzo completo e le informazioni di base vengono inseriti in fase di installazione ma appariranno sul sito Web più tardi, sotto la rubrica "contatti" sulla stringa di navigazione del livello superiore (che ha la funzione di fornire l'indirizzo a cui contattare l'organizzazione commerciale). Essi serviranno anche come base per generare l'imprint.

+ Organizzazione commerciale

- > Testi per l'organizzazione commerciale:
 - Un'introduzione che includa una breve descrizione del contenuto della pagina. (Vedi la figura 1 nell'allegato al metodo C).
 - Norme del mercato (vedi le figure 2 e 3 nell'allegato al metodo C).
- > Moduli:
 - Modulo per porre domande ai venditori: il modulo richiede in primo luogo una descrizione della situazione problematica e poi la formulazione della domanda. Per esprimere con chiarezza questa sequenza potete porre sul modulo indicazioni come "la mia situazione" o "la mia domanda", o equivalenti. Accanto a ciò potete inserire

delle informazioni riguardanti il costo delle risposte per gli acquirenti, nel caso prevediate di fornire a pagamento tale servizio (vedi la figura 4 nell'allegato al metodo C).

- Modulo per le informazioni di ritorno destinate ai venditori: la struttura di questo modulo dipende da come volete impostare il ritorno di informazioni per l'autovalutazione e le forme di pagamento. In funzione di ciò impostate dei campi in cui l'acquirente possa scrivere il resoconto della sua applicazione della soluzione e/o fornire una valutazione.

(Oltre ai campi per il nome e l'indirizzo e-mail potete inserire altri quattro campi destinati all'inserimento di testi).

- Modulo per le informazioni di ritorno riguardanti il sito Web nel suo complesso: per dare uno spazio a tali informazioni potete configurare il modulo "Informazioni di ritorno per l'organizzazione commerciale". I titoli del modulo e le richieste che esso pone dipendono ovviamente dalle vostre esigenze.

⊕ Mercato virtuale (vedi la figura 5 nell'allegato al metodo C)

- > Numero e denominazione/titolo dei padiglioni - regioni coinvolte e problematiche affrontate
- > Numero e denominazioni delle aree tematiche (testi) e/o delle sale di esposizione virtuali di tutti i padiglioni
- > Numero e nome dei venditori per ogni area tematica, con indicazione del loro indirizzo e-mail
- > Presentazione dei venditori (testo):
 - Mini-storie o descrizioni tematiche
 - Titoli facili da ricordare per ogni presentazione
 - Autopresentazione e/o descrizione esterna dei venditori
 - Specificazione dei prodotti offerti con indicazione di termini chiave per la ricerca rapida

⊕ Il Caffè: un'area per gli elementi aggiuntivi

- > Se avete scelto uno o più elementi aggiuntivi (documentazione da consultare e/o scaricare, riferimenti bibliografici, programmi, link e altri strumenti on line, ecc.) avete bisogno di configurare un Caffè (vedi la figura 6 nell'allegato al metodo C) che potete denominare a vostra scelta. In aggiunta potete inserire anche una breve descrizione dei servizi offerti dal Caffè.
- > Documentazione da consultare e/o scaricare: per configurare un'area (o frame) che ospiti tali elementi è necessario darle un nome e inserire una breve presentazione del servizio (che compaia su richiesta dell'utente). Potete anche inserire un'immagine. In un secondo momento dovete caricare i documenti nell'area e inserire una loro breve descrizione o classificazione in categorie.
- > Riferimenti bibliografici o programmi: denominate gli elementi, inserite una breve descrizione e, se volete, un'immagine. Per il secondo passo avete bisogno dei dati precisi che si riferiscono alla bibliografia, ai prodotti e ai programmi presentati. Anche qui potete classificare in categorie i prodotti offerti.
- > Strumenti (testo): se volete fornire strumenti informatici potete inserire qui il titolo con cui essi sono conosciuti, una breve descrizione, la loro classificazione, il loro prezzo (su richiesta) e la URL alla quale lo strumento può essere scaricato. Prima di tutto però dovete configurare l'area della pagina relativa a questo servizio (in modo analogo a quanto fatto per la documentazione da consultare e/o scaricare).
- > Link (testo): oltre alla classificazione e alla URL completa dovete aggiungere una breve descrizione del sito a cui il link rimanda (per la configurazione del frame vedi le indicazioni relative alla documentazione da consultare e/o scaricare).

⊕ Altri elementi aggiuntivi

- > Se oltre ai venditori disponete di altri esperti inserite il loro nome, la ditta di cui fanno parte, le URL di riferimento, ecc. nella pagina dell'organizzazione commerciale del mercato virtuale
- > Anche il numero e il nome degli acquirenti (se intendete renderli pubblici) vanno inseriti nella pagina dell'organizzazione commerciale; per farlo vi serve il loro nome, la ditta di cui fanno parte, le URL di riferimento e una breve autopresentazione (opzionale).
- > Consigli e suggerimenti pratici (testo): in primo luogo date un nome a questo elemento. Il testo può essere inserito durante la configurazione. In seguito quest'area dovrà venire tenuta aggiornata dall'amministratore.
- > Ultime notizie (testo): la configurazione è analoga a quella dei consigli e suggerimenti pratici

⊕ Singoli elementi aggiuntivi

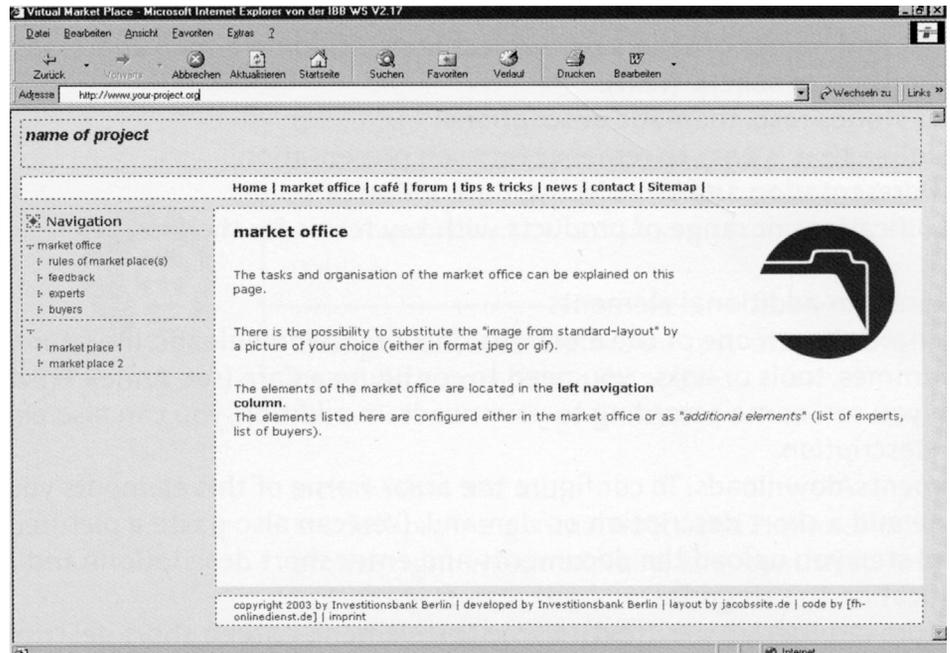
- > Testo della home page: introduzione generale ai contenuti del sito
- > Intestazione/titolo e logo (che devono essere visibili sulla stringa di navigazione sul livello superiore del sito)
- > Nome/titolo e vocaboli fondamentali per il dizionario, che facilitano ai venditori la classificazione delle problematiche trattate
- > Spazio per l'inserzione di icone pubblicitarie (testo): con questa funzione potete inserire uno spazio per l'inserzione di icone pubblicitarie, dove potete inserire immagini o caricare file
- > Intestazione/titolo del forum (testo)
- > Password per accedere ai moduli da inviare ai venditori
- > Nome utente da assegnare a acquirenti e venditori

L'allegato CD ROM di configurazione può essere utilizzato sia per la prima installazione che per la gestione del sito e le eventuali modifiche dei testi presentati. Se non disponete del CD ROM potete ordinarlo alla Investitionsbank di Berlino.

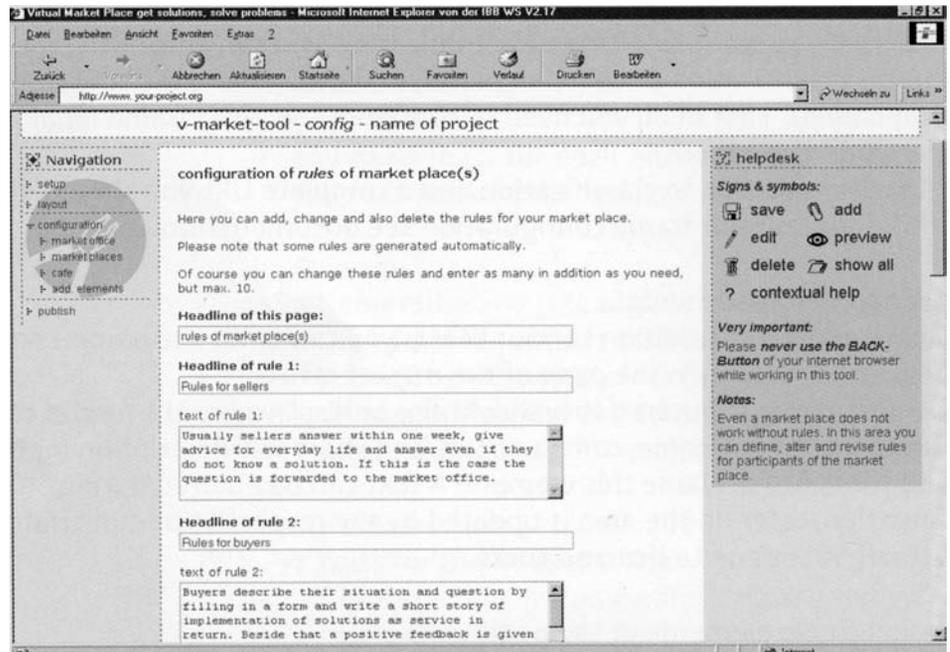
Se avete delle domande riguardanti il contenuto o il metodo della configurazione del mercato virtuale siete pregati di rivolgervi agli esperti che hanno contribuito alla sua progettazione.

Allegato al metodo C

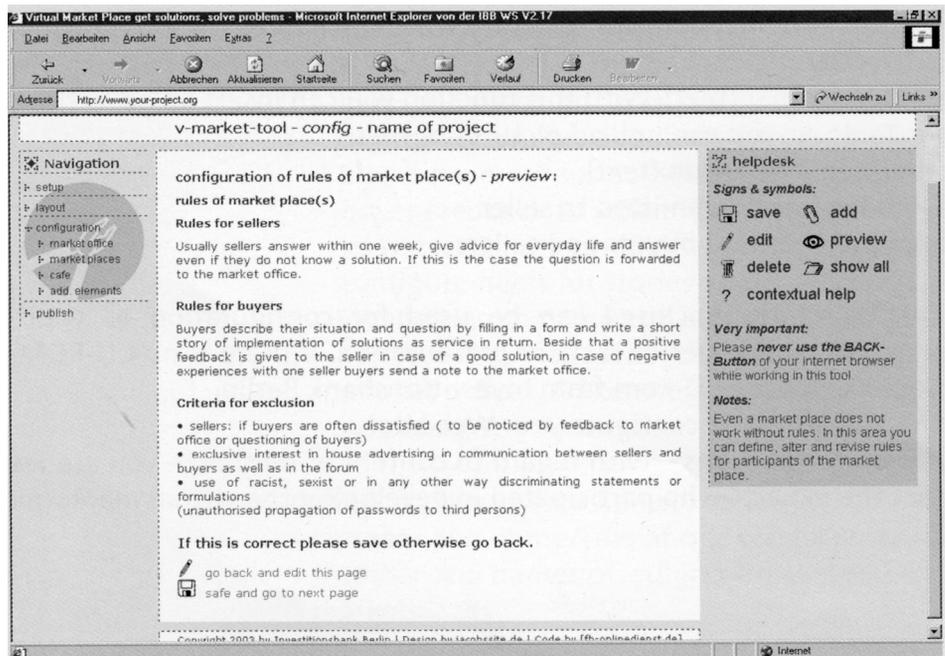
1. Schermata che mostra il mercato virtuale dopo essere stato configurato e messo on line



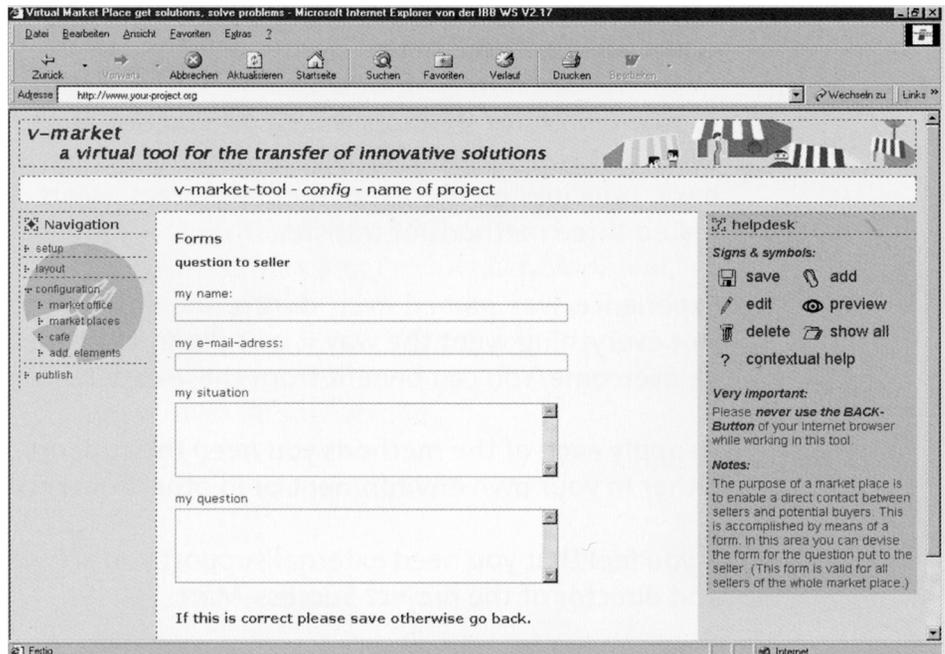
2. Schermata che mostra un esempio di istruzioni per la configurazione di un padiglione (primo passo)



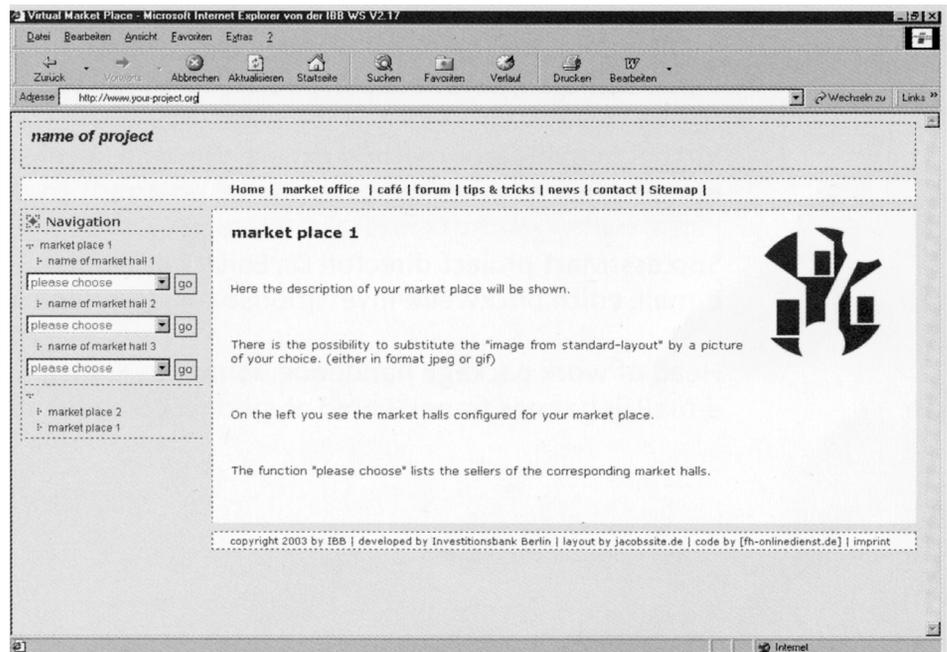
3. Schermata che mostra un'anteprima con le istruzioni per la configurazione di un padiglione (secondo passo)



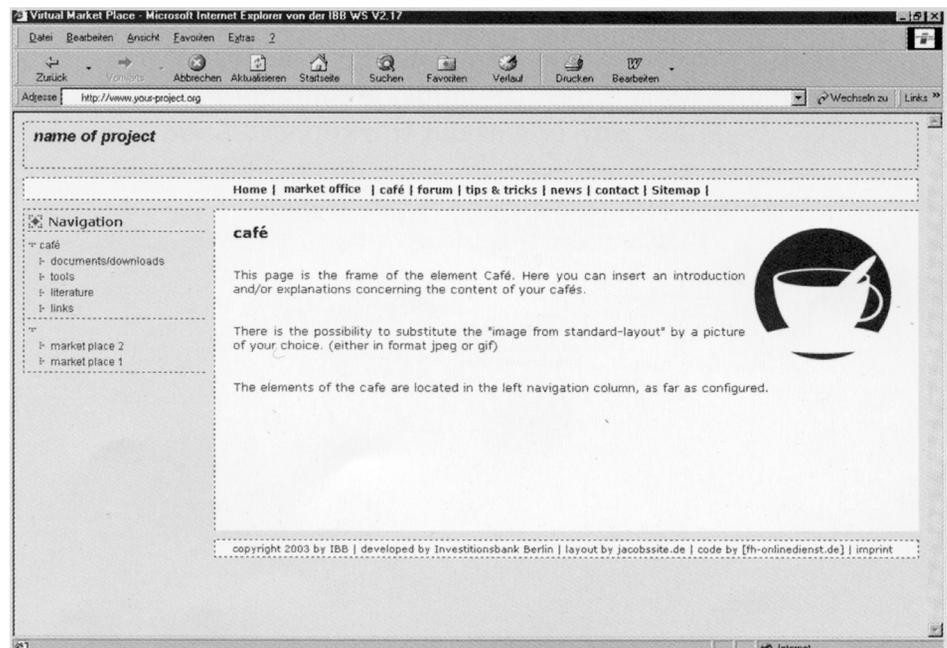
4. Schermata che mostra un'anteprima della configurazione del questionario "domande ai venditori", nella fase posteriore alla definizione dell'intestazione



5. Schermata che mostra un padiglione del mercato virtuale già configurato e messo on line



6. Schermata che mostra il Caffè dopo essere stato configurato e messo on line



5. Che cosa fare ora?

Chi ha già realizzato una buona pratica conosce i tranelli da evitare e può quindi fornire un valido sostegno alle persone che vogliono impegnarsi nel trasferimento di buone pratiche. È questo il principio su cui si fonda il successo del progetto pilota Success-Mart, un'iniziativa che ha sviluppato e testato tre metodi di trasferimento.

Già le difficoltà incontrate e superate nella fase dell'elaborazione dei tre metodi hanno reso possibile raccogliere preziose conoscenze, delle quali ci si può ora avvantaggiare.

L'applicazione di ognuno dei tre metodi, sia nel vostro ambito locale che in altri contesti, richiede il sostegno di esperti o di direttori di progetti già portati a termine.

Se pensate di aver bisogno di supporto esterno siete pregati di contattare gli esperti dei vari metodi oppure la direttrice del progetto Success-Mart:

Esperto per il metodo del promotore di innovazione: Marta Ferres Zendera
e-mail: lg_1@infonegocio.com; telefono: 0034 93 444 1003

Esperto per il metodo della task force di realizzazione: Bernard Ehrwein
e-mail: ehrwein@wanadoo.fr; telefono: 0033 (0) 492 873643

Esperto per il metodo del mercato virtuale: Cornelia Rövekamp
e-mail: c_rovekamp@web.de; telefono: 0049 (0) 30 45 66204

Direttrice del progetto Success-Mart: d.ssa Edith Brickwell
e-mail: edith.brickwell@investitionsbank.de; telefono: 0049 (0) 30 2125 4730

Responsabile della preparazione del manuale e degli allegati: Johannes Franek
e-mail: johannes.franek@ared.at; telefono: 0043 (0) 3862 8989 289

Le pagine seguenti vi forniranno una visione d'insieme sulle persone e sulle istituzioni coinvolte nel progetto Success-Mart e vi daranno le informazioni necessarie a entrare in contatto con loro.

Per concludere: che voi utilizzate o meno il nostro aiuto, **buona fortuna!**

I partecipanti al progetto Success-Mart vi invitano caldamente a contattarli per avere consigli su come realizzare il trasferimento della buona pratica che vi interessa.

Partner capofila

Berlino, Germania

IBB - Investitionsbank Berlin
European Affairs and Product
Development
Bundesallee 210
10719 Berlino
Germania
www.investitionsbank.de

Partner principali

Alta Stiria, Austria

ARED - Unternehmens- und
Regionalberatung GmbH
Grazer Strasse 18
A-8600 Bruck a.d. Mur
Austria
[www.sfg.at/impuls/bruck/
bruck_firmen.html](http://www.sfg.at/impuls/bruck/bruck_firmen.html)

Vaucluse, Francia

La Fédération des Comités de Bassin
d'Emploi de Vaucluse
Maison de l'Emploi et du
Développement Economique
14, rue Saunerie
84300 Cavaillon
Francia
[www.provence.org/fr/vaucluse-
provence.htm](http://www.provence.org/fr/vaucluse-provence.htm)

Norbotten, Svezia

SUAS - Swedish University of
Agricultural Sciences
Rural Development Centre/ALA
Förvaltarvägen 2
75007 Uppsala
Svezia
www.slu.se/eng/index.html

Piteå Företagarcentrum

Box 743

941 28 Piteå

Svezia

www.ftc.nu

Vallès Oriental, Spagna

CCVO - Consell Comarcal del Vallès
Oriental
Miquel Ricomà, 46
08400 Granollers
Spagna
[www.polnetwork.com/agenda/
consellcomarcal.asp](http://www.polnetwork.com/agenda/consellcomarcal.asp)

Trentino, Italia

P.A.T - Provincia Autonoma di Trento
Via Romagnosi 9
38100 Trento
Italia
www.provincia.tn.it

Agenzia per lo Sviluppo S.p.A.

Via Fortunato Zeni 8

38068 Rovereto (Tn)

Italia

www.tecnofin.it

Trentino (Italia)



“This publication has received funding from Directorate general Employment and Social Affairs of the European Commission. The contents of this publication do not necessarily reflect the opinion or position of the European Commission – Directorate general Employment and Social Affairs.”

“Cette publication a bénéficié d’un financement de la Direction générale Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne. Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement l’opinion ou la position de la Commission européenne - Direction générale Emploi et Affaires sociales.”

“Diese Veröffentlichung wurde von der Generaldirektion Beschäftigung und Soziales der Europäischen Kommission finanziell unterstützt. Der Inhalt dieser Veröffentlichung entspricht nicht notwendigerweise der Meinung oder dem Standpunkt der Europäischen Kommission – Generaldirektion Beschäftigung und Soziales. ”

“Questa pubblicazione è stata realizzata con il contributo finanziario della Direzione generale per l’occupazione e la politica sociale della Commissione europea. I contenuti della pubblicazione non riflettono necessariamente l’opinione o la posizione della Commissione europea – Direzione generale per l’occupazione e la politica sociale”

DG Empl/A/4

Rue de la Loi 200

B-1049

www.europa.eu.int/comm/employment_social/ld/index_en.htm



Un progetto cofinanziato dalla Commissione europea
in linea con le Misure preparatorie
alle iniziative locali per l'occupazione
DIREZIONE GENERALE PER L'OCCUPAZIONE E GLI AFFARI SOCIALI

