



Collana Casi Aziendali n. 1/2012

**READY, START (UP), GO! IL CASO EGOMNIA SRL**

---

di Ilaria Macconi

---

## SOMMARIO

1. Stimolare la nascita di nuove imprese in Italia .....	3
2. La storia di Egomnia .....	5
3. Il prodotto in versione "beta" .....	8
4. Il team imprenditoriale .....	12
5. Opportunità di mercato e concorrenti .....	13
6. Il marketing a costo-zero .....	18
7. Il futuro di Egomnia .....	19
Allegato 1 .....	22

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta degli autori.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Ilaria Macconi, *Ready, Start (up), Go! Il caso Egomnia Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2012.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

**CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138

Fax ++39 0372 499.133

E-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

# READY, START (UP), GO!

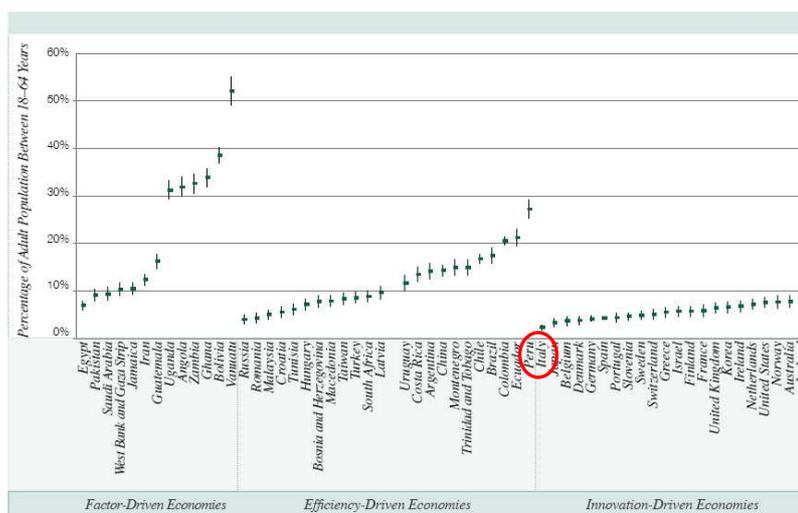
## IL CASO EGOMNIA SRL

di Ilaria Macconi

### 1. Il caso delle start up italiane

Per la patria di Leonardo, Galileo e di Marconi, culla del Rinascimento delle arti e dei mestieri, c'è chi ha ipotizzato l'esistenza di un vero e proprio "caso", per via della sua ridotta capacità di generare al presente nuove imprese. I dati più recenti diffusi da *GEM*<sup>1</sup> (*Global Entrepreneurship Monitor*) confermerebbero questa ipotesi: nel 2010 l'indicatore *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA)*, che esprime il rapporto tra i capitani di imprese avviate da non più di tre anni e mezzo e la popolazione nazionale di riferimento (18-64 anni), ammontava infatti al 2,4% (cfr. Fig. 1).

**Figura 1: Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA) relativo a 59 Paesi articolati per fase di sviluppo economico, Anno 2010 (valori %)**



Fonte: *GEM Adult Population Survey (APS)*, 2010

Il dato italiano risultava essere il più basso tra tutte le *Innovation-driven economies* – i Paesi, cioè, il cui sviluppo imprenditoriale è legato soprattutto al settore dei servizi e presenta un elevato contenuto di conoscenza ed innovazione. Il tasso medio relativo a questi Paesi nel 2010 si attestava a quota 5,6%. A peggiorare ulteriormente il quadro, quello italiano si sarebbe pressoché dimezzato tra il 2008 (4,6%) e il 2010.

<sup>1</sup> Il *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* è una delle più ampie pubblicazioni attorno al tema dell'imprenditorialità a livello mondiale. A realizzarla, a partire dal progetto concepito nel 1999 dalla *London Business School* e dal *Babson College* (Wellesley, Massachusetts), è un team di centri di ricerca e docenti universitari localizzati in diversi Paesi del mondo.

Generalizzabile alla maggior parte dei settori economici, la difficoltà italiana a fare impresa sembra accentuarsi quando si tratta di quelle cosiddette *innovative*. Si tratta di un aspetto che viene evocato di frequente perché proprio da queste imprese, nell'attuale contesto economico, si attende un contributo importante alla ripresa dell'economia e al riequilibrio sociale, data la loro capacità di definire ed attrarre nuovi segmenti di consumatori e di stimolare in genere "buona" occupazione<sup>2</sup>.

Perché il dato GEM dovrebbe destare preoccupazione? Perché bisognerebbe incoraggiare la nascita di un numero maggiore di imprese nel nostro Paese – e perché, quindi, di questo tema si sta molto discutendo in Italia negli ultimi mesi<sup>3</sup> – ? La recente crisi economica globale è certo parte della risposta. Lo afferma, tra le altre, una ricerca condotta nel 2010 dalla *E. M. Kauffman Foundation*: è alle start up, e non alle imprese pre-esistenti, che si deve la crescita netta dei posti di lavoro nel mercato statunitense<sup>4</sup>. Inoltre, le prime possiederebbero una capacità di tenuta dei livelli occupazionali in tempo di crisi superiore, rispetto alle seconde.

Un utile rimedio, quindi, alla perdita di posti di lavoro che si è verificata nel mercato italiano, ma non solo: esiste anche un risvolto culturale della sfida legata alla creazione di nuove imprese e riguarda il superamento della convinzione, forse più radicata in Italia che altrove, che il lavoro, o lo si riceve o si cerca. Ma il lavoro lo si può anche creare! Il sistema educativo fornisce un contributo decisivo nell'aiutare i giovani ad acquisire familiarità con il mondo dell'impresa e nel farne emergere le doti utili alla creazione di una di esse<sup>5</sup>. All'imprenditorialità vengono riconosciuti un ruolo economico e sociale importanti, ma nella conduzione di un'autonoma attività d'impresa la persona può anche trovare un ottimo strumento di realizzazione personale e di espressione del proprio talento.

Ad un livello più generale, in ogni caso, il fatto che vengano approntate misure specifiche a sostegno della nuova imprenditorialità deriva dalla consapevolezza che mettersi in proprio non è un gioco da ragazzi, tanto sotto il profilo del perfezionamento strategico dell'idea, quanto del reperimento delle risorse necessarie. E, ancora di più, che le start up sono creature piene di potenzialità, sì, ma fragili.

---

<sup>2</sup> Sulla capacità, da parte delle imprese innovative, di rimediare, non solo alla mancanza di occupazione, ma anche al problema della sua scarsa qualità, è intervenuto il Ministro per lo Sviluppo economico Corrado Passera, durante il convegno "*Fare impresa? Non è più un'impresa. Il piano high-tech che fa crescere l'Italia nel mondo*" organizzato da LUISS il 13 Aprile u.s. In quella stessa occasione il Ministro Passera ha ricordato la recente costituzione di una *Task force sulle Start up innovative*, formata da professionisti con riconosciuta competenza in materia di promozione e sviluppo dell'imprenditorialità, il cui obiettivo è elaborare un set di proposte organiche in campo amministrativo, fiscale, burocratico, dell'incentivazione e dell'internazionalizzazione per dar vita ad un ambiente favorevole all'avvio di nuove imprese in Italia.

<sup>3</sup> Impossibile ricapitolare tutte le iniziative organizzate di recente in Italia per stimolare la nascita di nuove imprese, spesso anche in chiave di rilancio dell'economia locale. A farsene promotori sono stati, sia soggetti pubblici, sia enti privati (associazioni datoriali, di categoria, istituti di credito, riviste specializzate etc.). Soprattutto, appare significativo il fenomeno legato alla nascita di organizzazioni e di eventi il cui obiettivo è la messa in rete di competenze e *best practice* per fornire supporto e fare incontrare i nuovi imprenditori. Tra le altre, *StartUpPaMi*, *StartUpBusiness*, *Startup Italia*, *StartupParty*, *Fondazione Filarete* etc.

<sup>4</sup> Kane, T. (2010), *The importance of startups in job creation and job destruction*, E. M. Kauffman Foundation. I dati esaminati si riferiscono al periodo 1977-2005.

<sup>5</sup> Da tempo si parla dei progressi compiuti su tale fronte da parte di Israele. Lo fa anche Daniel Isemberg, direttore esecutivo del *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP)*, esperto riconosciuto a livello internazionale di tematiche che riguardano l'imprenditorialità, nel saggio *How to start an entrepreneurial revolution*, *Harvard Business Review*, Giugno 2010.

Nella vicenda di Matteo Achilli e di Egomnia che ci si appresta a raccontare si ritrovano tutti questi elementi: una start up che ha solo pochi mesi di vita, un imprenditore meno che ventenne e il potenziale per stimolare il mercato del lavoro in maniera non convenzionale. Tutto questo la rende una storia estremamente contemporanea e ancora tutta da scrivere ...

## 2. La storia di Egomnia

*«Quando abbiamo iniziato a lavorare su questo progetto, ipotizzavamo circa trecento iscritti per avere un sito di successo. Abbiamo superato i diecimila nei primi trenta giorni e le centoquindici società, quindi è successo qualcosa di anomalo.»*

Gli inizi però sono noti. Anzi, più che noti: non c'è *startupper* che, intervistato, non si sia sentito rivolgere almeno una domanda sull'origine dell'idea imprenditoriale, specie se questa appare del tutto innovativa o, al contrario, semplice e quasi ovvia – ma chissà perché nessuno prima di allora l'ha trasformata in un business ....

Questo è capitato anche a Matteo Achilli, romano, diciannove anni, quando ha iniziato ad avere a che fare con il lato “mediatico” della creazione di una nuova impresa. La risposta a questa domanda è in un aneddoto: sono i primi mesi del 2011, il periodo della scelta dell'università, ed una compagna di classe del liceo scientifico che Matteo frequenta gli mostra una classifica di quelle valutate migliori a livello mondiale. Potrà sembrare naturale o meno, ma al ragazzo viene da chiedersi perché una simile graduatoria non venga stilata anche per gli studenti che fuoriescono dalle università. Piuttosto rapidamente Matteo riconosce in questa idea il progetto cui applicare la sua passione, tramutatasi in competenza, per i linguaggi della programmazione informatica – in particolare HTML e CSS. Lo influenza, inoltre, aiutandolo a concepire come costruire la nuova graduatoria, l'interesse, nato durante l'ultimo anno del liceo, per le caratteristiche dell'algoritmo, noto come *page rank*<sup>6</sup>, che, attribuendo un valore numerico ad ogni elemento di un collegamento ipertestuale (come, ad esempio, una pagina Web) misura la sua popolarità ed autorevolezza.

Matteo si ritrova così impegnato su due fronti, quello della scelta dell'università e la costruzione di un piccolo portale con cui dare seguito alla sua intuizione, i quali finiscono coll'intersecarsi. Animato dall'intuizione – e dalla speranza – che l'idea che ha in mente è davvero preziosa, Matteo comprende che trasformarla in un business potrebbe in futuro richiederli molte energie. Decide pertanto di orientare la scelta dell'ateneo verso quello che sembra offrirgli maggiori garanzie di un'organizzazione affidabile. Il ragazzo scarta l'ipotesi di iscriversi ad una facoltà informatica, perché non intravede in

---

<sup>6</sup> Il nome comune dell'algoritmo, *page rank* – che, letteralmente, significa “rango di una pagina” –, gioca in realtà anche con quello di colui che in parte lo ha ideato, Larry Page, attuale AD di Google, nonché suo co-fondatore. *PageRank* (abbreviato *PR*) è divenuto un marchio depositato dalla stessa Google, mentre l'algoritmo è tutelato dal brevetto di proprietà della *Stanford University*. Il *PageRank* concorre a determinare, insieme ad altri elementi, la posizione di quel particolare elemento nell'insieme dei risultati trovati dal motore di ricerca, a fronte di uno o più vocaboli digitati. In estrema sintesi, ciò dipende, non solo dalla quantità, ma anche dalla qualità dei link che rinviano a quell'elemento.

questa disciplina la sua futura professione. Sente parlare in termini positivi dell'Università L. Bocconi di Milano e nel mese di Marzo precedente l'esame di maturità, grazie ad una media dei voti elevata, ha l'occasione di sostenerne il test di ammissione. Le sensazioni che ricava durante la settimana trascorsa a Milano insieme ad altri studenti alla scoperta dell'ateneo milanese convincono Matteo che la sua buona organizzazione, nonché la forte esposizione internazionale – in termini di studenti di provenienza straniera, opportunità di studio all'estero etc. – gli potranno tornare utili in futuro, sia dal punto di vista personale che professionale.

Sull'altro fronte, Matteo non cessa di perfezionare la sua intuizione originaria. Il passo successivo è chiedersi: chi potrebbe essere interessato a consultare una classifica di studenti laureati e laureandi – uno strumento, cioè, di per sé standardizzato e in grado di sintetizzare un gran numero di informazioni sulla preparazione e il merito dei candidati – ? Ma le imprese! Sul perché, invece, studenti ed ex studenti dovrebbero essere interessati ad entrare in contatto con le aziende non vale la pena di spendere parole ...

Il ragazzo individua nel modello assai popolare dei *social network* lo strumento, ad un tempo, più funzionale ed accattivante per fare incontrare le due categorie, quella delle imprese e quella dei laureati/laureandi. Pur possedendo delle competenze in materia di programmazione informatica, Matteo sa però che costruire un portale del genere richiederà il coinvolgimento di professionisti. Concorda quindi con la famiglia di investire poche migliaia di euro per affidare l'incarico ad un team di programmatori. Dopo varie ricerche – nelle quali lo supporta il padre, gestore di un piccola impresa di servizi informatici –, la scelta ricade su alcuni giovani neo-laureati della Facoltà di Ingegneria informatica dell'Università di Pisa. Le competenze in materia di programmazione informatica tornano comunque utilissime al ragazzo di Roma, permettendogli di comunicare con precisione agli ingegneri le proprie idee sulla realizzazione del portale.

*«Il teaming, la costruzione di una squadra, è, a mio avviso, forse la cosa più fondamentale di tutte. Le persone che si incontrano all'inizio di un'attività segnano tutto il progetto, quindi, se si incontrano le persone giuste, è come andare in discesa; se si incontrano le persone sbagliate, non si parte proprio!».*

Questo ha dichiarato di recente Matteo Achilli, e vale la pena ricordarlo dal momento che, di questo ristretto gruppo di programmatori, fa parte Giuseppe Iacobucci, attuale braccio destro dell'imprenditore romano. Dopo essersi confrontati, Matteo e il team di ingegneri di Pisa convergono di portare a termine la costruzione del portale entro tre mesi.

Parallelamente a questo accordo, Matteo si attiva per risolvere un altro aspetto, ovvero il rischio che il portale, nel momento in cui fosse stato lanciato, non risultasse altro che un contenitore vuoto, privo di iscritti. Per ovviare a ciò, Matteo decide di mettersi alla caccia di qualche "balena bianca", cioè di imprese, poche e dal nome allettante, la cui adesione all'iniziativa possa servire da richiamo per altre aziende e per le persone in cerca di lavoro. Le cose però non vanno nel verso sperato da Matteo, e il perché si può facilmente intuire: in fondo, si tratta di un ragazzo appena maggiorenne che chiede di essere ricevuto dai dirigenti di imprese prestigiose per illustrare loro il progetto di un nuovo sito Web

per l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro ... La maggior parte delle telefonate e delle e-mail di Matteo non ricevono risposta, o le richieste di incontro non vanno a buon fine.

Per questo l'aspirante *startupper* decide di cambiare strategia e di partire "dal basso", dagli studenti, cioè, che potrebbero essere interessati ad iscriversi al portale. Questa decisione viene presa all'indomani del trasferimento di Matteo a Milano – città sede di molte imprese importanti, nazionali e non – per l'inizio dei corsi universitari. Tra le prime iniziative, Matteo si mette in contatto con lo *Student Media Center*, l'organizzazione che, dal 2011, riunisce e coordina le iniziative radiofoniche (*Radio Bocconi*), televisive (*BStudents Tv*) ed editoriali (*Tra i leoni*) degli studenti dell'ateneo L. Bocconi. Per la verità, anche la prima ragazza dello staff che accetta di incontrare Matteo all'inizio appare scettica nei confronti del potenziale dell'idea ma, come riferisce lo stesso imprenditore, è sufficiente spiegarliene le caratteristiche e mostrarle il sito in anteprima per accenderne l'entusiasmo! Lo stesso entusiasmo da parte di coetanei Matteo lo percepisce quando viene invitato a ripetere la sua presentazione davanti alla redazione dello *Student Media Center*, riunita per discutere la proposta di dar spazio ad Egomnia – questo il nome scelto per il portale – sulla copertina della rivista studentesca *Tra i leoni*. L'entusiasmo di questi ragazzi si trasforma in offerte di organizzare incontri con docenti dell'Università e altre personalità che possano aiutare Matteo con consigli o contatti. E' così che Matteo fa la conoscenza di un altro giovane volenteroso, Antonio Aloisi, da Maggio del 2011 rappresentante degli studenti dell'Università Bocconi. Antonio e Matteo, al quale la gestione mediatica del progetto e della relazione con il pubblico sta richiedendo sempre più attenzione, hanno occasione di confrontarsi su questo e su altri aspetti. Scoprendo di condividere un'importante idealità, legata anche al ruolo che i più giovani dovrebbero ricoprire nella società, i due divengono col tempo l'uno per l'altro termine di confronto e fonte di stimoli per nuove iniziative, non solo imprenditoriali.

E' proprio Antonio a scrivere l'articolo dedicato ad Egomnia che, apparso il 4 Marzo 2012 sul sito del quotidiano on line *Inkiesta*, procura al progetto di Matteo un fortissimo aumento di visibilità. Dopo di allora, infatti, a breve distanza di tempo di Matteo scrivono *Solferino28*, blog de *Il Corriere della Sera* dedicato alle iniziative e alle ispirazioni degli *under 35*, *la Repubblica* (settimanale *D*, 14 Aprile), *Panorama* (17 Maggio), il mensile *Millionaire* (Luglio 2012) ed altri ancora. Si moltiplicano inoltre le richieste di intervento presso aule universitarie e assemblee di associazioni di categoria (tra cui *HR Community*), cui Matteo confessa di prendere parte più che volentieri («*Quando si tratta di parlare a dei giovani, sono molto disponibile!*»). E poi, i passaggi sulle tv nazionali: da *L'aria che tira* (La7, 29 Marzo) a *Piazza pulita* (La7, 26 Aprile), da *La vita in diretta* (Rai 1, 2 Maggio) al *Tg1* (Rai 1, 15 Maggio) e *Matrix* (Canale 5, 16 Maggio) in occasione de *La Notte dei Talenti* – iniziativa organizzata a Milano dal *Forum della meritocrazia* che ha visto Matteo ricevere un importante riconoscimento.

Ma l'articolo di Antonio non procura a Matteo soltanto una grande visibilità: la prima *release* del sito infatti era fissata per il successivo 7 Marzo, ma molti lettori de *Inkiesta* cominciano a digitare l'indirizzo [www.egomnia.com](http://www.egomnia.com) quella sera stessa. Matteo ed il suo team non erano pronti a fronteggiare questa evenienza ma, al prezzo di alcune disfunzioni iniziali e parando il colpo dei primi attacchi pirata, trovano il modo di gestirla e anticipano il lancio del portale.

Non è solo l'interesse di giornalisti, *blogger* e programmi televisivi a sancire la bontà dell'idea di Matteo: anche l'andamento delle iscrizioni al sito lo dimostra! Queste ammontano a più di mille il primo giorno dopo l'uscita dell'articolo su *lnkiesta* e, successivamente, registrano dei picchi dopo ogni comparsa di Matteo sulla stampa e tv nazionali. Ad un mese dal lancio, i laureati/laureandi iscritti sono diecimila, le società circa cento; i dati più aggiornati parlano di cinquantamila utenti e trecento società (Luglio 2012) – ampiamente diversificate, quanto a dimensioni, settore merceologico, forma giuridica: tra di esse vi sono nomi di prestigio come Bialetti, Bulgari, Calzedonia ed Ericsson. Pensare che un tempo era Matteo a dare la caccia agli imprenditori per farsi ascoltare! A distanza di pochi mesi dal lancio, invece, sono i responsabili delle risorse umane di questi ultimi ad interrogare il ragazzo di Roma per avere informazioni sulla sua creatura e capire se questa potrà aiutarli ad individuare le risorse umane migliori. Lo stesso fanno dei potenziali finanziatori – in particolare, società di *venture capital* che, con e-mail più o meno accattivanti, cercano di sondare la disponibilità di Matteo a cedere una quota della neonata impresa – e anche società che offrono servizi di intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro, in vista di profittevoli alleanze.

Tra Marzo e Giugno la vita di Matteo subisce uno stravolgimento. Cambiano i tempi e i ritmi – finora non si è accennato alla necessità, per l'imprenditore ed il suo team, di apportare le modifiche al sito a notte fonda, quando è più improbabile che vi siano utenti connessi – e cambiano i luoghi che Matteo frequenta, presso i quali avvengono incontri significativi e sorprendenti, specie per un ragazzo così giovane. Alcuni di questi finiscono coll'imprimere ad Egomnia una traiettoria di sviluppo futuro, come quello con il Presidente della Provincia di Milano On. Guido Podestà, che chiede di incontrare Matteo per discutere l'opportunità di aprire il sito anche ai non laureati.

Entusiasmo e frenesia sembrerebbero quindi essere i termini che meglio descrivono i primi mesi di vita di Egomnia. Per capire se la storia di Matteo si collochi davvero in corrispondenza della fortunata intersezione tra passione, competenza e presenza di un bisogno di mercato insoddisfatto, da cui può nascere una carriera, serve però approfondire la conoscenza della «cosa preziosa» cui il giovane imprenditore romano ha dato vita.

### 3. Il prodotto in versione “beta”

«Le caratteristiche di Egomnia sono l'interazione, la velocità e l'affidabilità.»

Che cos'è Egomnia? «E' un social network per fini professionali» – un *professional network*, quindi. Anche per la scelta del nome del portale, “Egomnia”, esiste un aneddoto che si presta ad essere raccontato con gusto ai *media*. Questo neologismo latino è apparso infatti, quasi nella forma definitiva, su un sito di traduzioni istantanee dall'italiano al latino a fronte della formula inserita da Matteo “*io contro tutti*”. Manipolata, questa traduzione è divenuta “Egomnia” e, convinto dal padre, Matteo l'ha scelta per lanciare la sua sfida al mercato del lavoro.

Come nel caso dei più noti *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Pinterest* etc., anche ad Egomnia si accede attraverso una procedura di iscrizione al portale [www.egomnia.com](http://www.egomnia.com) – il dominio “.com” esplicita da

subito l'ambizione di Achilli di penetrare il mercato del lavoro, non solo italiano, ma mondiale, come si dirà a breve.

E' sufficiente fornire e-mail e password per accedere; da questo momento in poi l'utente dispone in Egomnia di una pagina-profilo personale. Per arricchirla di contenuti occorre compilare un ulteriore form, che riguarda la localizzazione geografica dell'utente; ciò che però permette realmente a questi di mettersi alla prova e confrontarsi con tutti i colleghi è la compilazione dei campi che si trovano al link "Modifica profilo". Sono sei: "Corso di laurea", "Certificazioni", "Esperienze", "Tirocini e stage", "Master e Phd" e "Altro". Per le informazioni inserite in ciascuno di questi campi il candidato riceve un punteggio: la loro somma dà luogo ad una valutazione finale e, quindi, alla sua posizione nella classifica di Egomnia.

L'attività di *data entry* ha richiesto a Matteo e al suo team più di un anno di tempo, e molto è dipeso proprio dall'elevato numero di corsi di laurea da catalogare e inserire nel sito.

Analogo discorso per le certificazioni. Ne vengono elencate di due tipi, informatiche (professionali e non) e linguistiche. Per identificarle in maniera completa e significativa, Matteo si è avvalso dell'aiuto di esperti del settore, come pure dell'esistenza di sistemi di valutazione riconosciuti a livello internazionale – si pensi, per esempio, alla codifica fornita dal *British Council* per la lingua inglese. Nel complesso, i punteggi attribuiti per simili certificazioni vanno da un minimo di 5 ad un massimo di 26.

Tra le esperienze, contano tanto quelle di tipo lavorativo, quanto i periodi di studio all'estero. Un'informazione che in Egomnia può essere fornita – e che i più tradizionali *curricula* in genere non accolgono – sono i motivi dell'interruzione dei precedenti rapporti di lavoro (il candidato potrebbe non essere sempre incentivato ad inserirla, ma farlo denota estrema trasparenza).

Gli spazi della sezione "Altro" permettono infine a quanti si iscrivono di arricchire il proprio "ritratto on line" aggiungendo parole-chiave che descrivono personalità, hobby e interessi.

Attualmente, solo i laureati e gli studenti universitari possono iscriversi ad Egomnia: coerentemente con una strategia di focalizzazione, Matteo aveva inizialmente deciso di concentrarsi su questo segmento di mercato – peraltro, valutando sufficienti trecento iscritti entro il primo mese per considerare di successo la sua iniziativa.

Impossibile non notare come la veste grafica della pagina-profilo richiami quella del più noto *social Facebook*: fotografia in alto a sinistra e menù al di sotto di essa. Manca tuttavia una Bachecca e, in luogo di precisare se si sia alla ricerca di amicizie o altro, le opzioni proposte sono "In cerca di lavoro" e "In cerca di stage" (o anche nessuna di queste).

Similarità e differenze con il gioiello di Mark Zuckerberg vengono entrambe spiegate da Matteo: le prime rendono l'uso di Egomnia intuitivo per chiunque fin dal principio, data la familiarità con il portale *Facebook* (solo in Italia, quasi venti milioni di utenti). Bachecca ed informazioni di natura troppo personale non sono state invece inserite perché ritenute non coerenti con la *mission* di Egomnia, che si focalizza sul mercato del lavoro.

Consultando il menù posto al di sotto dell'immagine-profilo si scoprono le funzionalità che Egomnia offre agli utenti.

Figura 2: Un fermo-immagine della pagina-profilo di Egomnia, sezione “Annunci”



La prima è la possibilità di visualizzare la propria posizione in classifica (*ranking*), decidendo se mettersi a confronto con tutti gli utilizzatori del portale o solo con i propri amici, oppure con tutti quelli con cui si condividono la Regione di residenza, di domicilio e/o il corso di laurea. Egomnia è nata proprio per dar vita a questo *ranking*; tuttavia, con il passare, del tempo l'importanza di questa funzionalità è stata ridimensionata, valorizzando invece la possibilità per le imprese di filtrare i candidati sulla base di determinati criteri e di scambiare con loro messaggi.

Alla base del *ranking* vi è un algoritmo messo a punto dal team di Egomnia. Tale algoritmo sintetizza in un unico voto numerico le informazioni fornite dal candidato (voto di laurea per quanti hanno terminato gli studi o media dei voti degli esami sostenuti per i laureandi, penalizzati in funzione degli eventuali anni fuori corso; certificazioni; esperienze di studio all'estero e lavorative/di stage, valutate in funzione della dimensione dell'impresa ospitante) ponderate ed arricchite da eventuali punti-bonus – ad esempio, 30 per un *Double Degree*, 16 per un *Erasmus* e, ancora, un fattore di ponderazione più elevato se si dichiara di aver frequentato una delle università che occupano i primi dieci posti della sola classifica in Italia che riunisce atenei pubblici e privati.

L'utilità del *ranking* nella prospettiva delle imprese è facilmente intuibile ed è legata alla sua capacità di sintetizzare un gran numero di informazioni (le stesse per tutti i candidati), agevolando la fase di *screening* dei selezionatori. A quanti obiettano che la sintesi operata da un solo numero è eccessiva, rispetto alla complessità e ricchezza del candidato, e a quanti trovano semplicemente antipatico il fatto di venire “catalogati” in questo modo, Matteo risponde così: «*Ci sono due principi alla base dell'algoritmo: il primo è quello di non dare pieno peso al lato accademico della persona – perché non è detto che chi ha presso 110/lode valga più di chi si è laureato con 80 o 90 ma ha fatto moltissime altre cose. L'altro è che io non sono nessuno e, del resto, nessuno può dire: “Tu vali così!”. Comunque sia, però, da quando siamo piccoli veniamo sempre valutati (...), quindi ho pensato: perché non fare un punteggio unico? (...) E' un servizio che noi mettiamo a disposizione per l'interazione.*»

Attualmente la formula dell'algoritmo è liberamente consultabile sul sito di Egomnia – ma non è detto che lo rimarrà ancora per molto. Fra le intenzioni di Egomnia, vi è quella di continuare a perfezionarlo per renderlo realmente funzionale alle esigenze delle società e capace di rappresentare affidabilmente la preparazione del candidato.

La seconda funzionalità offerta da Egomnia agli utenti è il servizio di messaggistica, che può avere come destinatari tanto le società iscritte al portale – una volta che si è stati contattati da una di queste – quanto la rete degli amici dell'utente. Nel caso di Egomnia, diversamente da quanto accade in *Facebook*, la costituzione di questa rete serve ad aggiungere elementi al profilo professionale e sociale del candidato, prima ancora che ad obiettivi di socializzazione.

Al link successivo, "*Società*", si possono visualizzare le imprese iscritte al sito in ordine alfabetico. In futuro questa sezione verrà arricchita di funzionalità per potenziare l'interazione tra utenti ed aziende.

Infine, gli "*Annunci*", cioè la sezione – in questo caso davvero simile ad una bacheca – in cui è possibile consultare, selezionandole per settore merceologico, le offerte di lavoro pubblicate dalle società iscritte e candidarsi.

Da ultimo, Egomnia permette agli studenti in procinto di laurearsi di compilare il proprio libretto on line, completo di esami sostenuti, valutazione dei singoli e media complessiva.

Il sito offre anche grafici aggiornati sull'evoluzione dell'offerta di lavoro nei vari settori merceologici.

Le società che si iscrivono al portale godono degli stessi servizi offerti agli utenti in cerca di lavoro.

L'attuale architettura del sito consente alle aziende, oltre che di visualizzare la classifica, di filtrare gli utenti iscritti indicando uno o più criteri tra quelli presenti – titolo di studio, conoscenze linguistiche, esperienze all'estero etc. Del resto, gli stessi studenti, suggerisce Matteo, potrebbero provare interesse per questa funzionalità, ad esempio per contattare colleghi che in passato abbiano frequentato l'ateneo cui meditano di appoggiarsi per un periodo di studio all'estero e ottenere informazioni.

Se, invece di un elenco particolareggiato dei servizi, si dovessero ridurre a poche parole gli attributi di Egomnia, Matteo sceglierebbe "interazione (diretta)", "velocità" e "affidabilità". Garantiscono quest'ultima, in particolare, alcune informazioni riservate, visibili solo agli amministratori del sito (come matricola universitaria, rete amicale etc.), che possono essere incrociate per verificare la veridicità di determinate informazioni inserite. Certo Egomnia sconta, al pari di qualunque raccoglitore di *curricula vitae* compilati in autonomia dal candidato, l'impossibilità di disporre a priori di garanzie sulle notizie da questi dichiarate.

Come fa un portale di questo tipo a generare ricavi? Nella sua attuale versione Egomnia non ne produce: l'iscrizione al sito è gratuita, tanto per gli utenti, quanto per le imprese. Inoltre, nel sito non compaiono annunci pubblicitari. La risposta a questa domanda è in gran parte legata all'evoluzione futura di Egomnia, ma qualcosa può essere anticipato.

Tralasciando lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, di cui si dirà oltre (*cf.* Cap. 5), la fonte di ricavi più facilmente abbordabile in breve tempo è proprio l'inserzione nel sito di *banner* pubblicitari, i quali, nella mente di Matteo, dovranno comunque restare pochi e strettamente pertinenti con l'ambito di azione del portale – quindi, per esempio, la promozione delle società, come Oracle e Microsoft, che rilasciano le principali certificazioni informatiche.

Un'altra opzione cui si potrebbe lavorare in futuro riguarda l'introduzione di alcuni servizi *premium* riservati alle società. Solo facendo richiesta di questi ultimi le società si vedrebbero "costrette" a pagare qualcosa – per gli utenti, invece, l'intenzione di Matteo è quella di mantenere l'iscrizione sempre gratuita.

#### 4. Il team imprenditoriale

*«Se l'imprenditore rimane con la concezione di avere tutto sotto controllo e la presunzione di saper fare ogni cosa, si rimane piccoli. Quindi, bisogna conoscere i propri limiti e delegare ad altre persone più preparate, se si vuole far crescere la società al meglio.»*

Quando una società appena costituita si affaccia sul mercato, la "qualità" del team imprenditoriale è il suo principale biglietto da visita verso l'esterno.

Egomnia Srl è stata costituita il 17 Febbraio 2012. Matteo Achilli ne è l'Amministratore, oltre che il titolare dell'idea, ma ricoprire ruoli dirigenziali o avere una buona intuizione di business non garantisce di per sé che si possiedano anche le doti caratteriali e gestionali richieste ad un vero imprenditore.

Nel tratteggiare il ritratto dell'imprenditore ideale cui tendere, come pure nello strutturare la "società perfetta", Matteo si ispira tanto ai contenuti dei primi corsi universitari frequentati quanto a casi aziendali di successo – come quello di *Facebook* e di Mark Zuckerberg, ma non solo –, dai quali desume gli errori da non ripetere e le scelte più azzeccate. Secondo il giovane studente, l'imprenditore deve essere una persona preparata, in grado di guidare l'impresa e di assumersi responsabilità e rischi che da questo derivano. Una dote dell'imprenditore che Matteo stima particolarmente è la disponibilità a riconoscere i propri limiti: secondo Achilli, proprio l'incapacità di farlo e la tendenza all'accentramento del processo decisionale rappresenterebbero per le imprese dello Stivale due importanti ostacoli alla crescita.

L'antidoto a questo male sta nella capacità di scegliere i collaboratori migliori, cui delegare precisi compiti. Al presente sono circa una decina quelli che affiancano Matteo: il suo braccio destro – o, come lo stesso Achilli lo ha definito, il suo *CTO*, *Chief Technical Officer* – si chiama Giuseppe Iacobucci. Giuseppe faceva parte del team cui Matteo avevo affidato, all'inizio della storia di Egomnia, il compito di confezionare il portale: dall'iniziale rapporto di natura lavorativa ne è nato uno di amicizia, che fa di Giuseppe l'uomo di fiducia di Matteo.

Giuseppe ha il compito di coordinare l'attività degli altri due programmatori, Walter, ventisette anni, coetaneo dello stesso Iacobucci, e Gabriele, un dipendente della società del padre di Matteo, che si dedica al progetto-Egomnia nel tempo che residua al di fuori della sua occupazione principale.

Giuseppe ha aggregato al team di Matteo due ulteriori collaboratori, che si occupano del *database* del portale.

Del team fanno parte anche tre sviluppatori, incaricati del lato-server della gestione di Egomnia, anch'essi dipendenti dell'azienda paterna, e Kevin Moraci, giovanissimo (classe 1991) studente

messinese presso la *NABA (Nuova Accademia di Belle Arti)* di Milano. Matteo lo ha conosciuto grazie ad amici comuni e, come accaduto nel caso degli altri collaboratori, è bastato spiegare a Kevin il progetto per raccogliergli la disponibilità a collaborarvi<sup>7</sup>.

Nessuno dei nominati fino ad ora riceve compensi da Egomnia: per tutti, la collaborazione avviene su base spontanea, motivata, almeno in parte, dalla bella sensazione di stare facendo parte di un “qualcosa” che potrebbe diventare molto grande e significativo ... Non esistono nemmeno documenti scritti che formalizzino i compiti di ciascuno: in genere, spiega Matteo, viene assegnato un incarico ed un tempo entro il quale completarlo. Più di questo, fino ad ora, non è stato necessario: le scadenze sono sempre state rispettate. Per questi collaboratori volontari – incluso Gabriele, attualmente dipendente dell’azienda del padre – la prospettiva è quella di venire assunti stabilmente dalla società di Matteo, non appena questa disporrà di sufficiente liquidità, grazie alle commesse che ha già ricevuto. Ovviamente, essere disposti a riconoscere i propri limiti e a delegare non significa mancare di capacità decisionale! Significa piuttosto, precisa il giovane imprenditore, ascoltare vari pareri, prima di riservarsi la decisione finale. Di temperamento il giovane imprenditore ne ha da vendere e lo dimostra quando si tratta di negoziare gli accordi con clienti del calibro della Pubblica Amministrazione, oltre che nel portare avanti il quotidiano impegno universitario – per Matteo è importante tenere il passo degli esami! A queste doti, Matteo unisce passione per il progetto cui ha dato vita, evidente in ogni occasione in cui ne parla, e una notevole capacità di *visioning*.

Oltre alla collaborazione a titolo gratuito di giovani studenti e lavoratori, dal suo arrivo a Milano Matteo ha raccolto anche quella di un noto studio milanese di avvocati, che per Egomnia ha curato la parte relativa alla *privacy*. Si tratta di un aspetto fondamentale, soprattutto per un *social network*; anche lo studio Ercolani ha accettato di prestare la propria consulenza gratuitamente, in attesa dei primi ricavi della società.

## 5. Opportunità di mercato e concorrenti

*«Si parla di e-recruitment. Che cosa ha Egomnia di diverso? Abbina a quella che è l’interazione tra laureati, stagisti e società una tecnologia innovativa, quella del social network, del Web 2.0.»*

Fino ad ora il racconto della nascita di Egomnia conferma che esistono una passione forte per un progetto percepito come prezioso e competenze diversificate aggregate in un team imprenditoriale giovane e molto motivato: resta da verificare se esista anche un mercato ampio abbastanza per decretare la trasformazione di questa idea in un business.

Solo i passi futuri di Egomnia permetteranno di rispondere a questa domanda, ma esistono già alcune evidenze di un clima nazionale che presenta un bisogno da soddisfare, ovvero cui è possibile rispondere in maniera diversa, rispetto a quanto viene fatto ora. Si tratta della necessità di efficientare il

---

<sup>7</sup> Di recente il posto di Kevin è stato assegnato ad un grafico professionista che vanta anche competenze da sviluppatore.

processo di intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro, assicurando, al tempo stesso, che il tutto avvenga all'insegna della massima trasparenza e meritocrazia possibili – sul punto si veda anche il successivo Box di approfondimento. Anche “meritocrazia”, del resto, è un vocabolo assai impiegato in Italia di recente: come tale si intende il processo che porta a selezionare il candidato migliore per occupare una certa posizione e, in generale, a premiare impegno, preparazione e competenza.

Secondo il suo fondatore, Egomnia possiederebbe il potenziale per garantire che la selezione del candidato avvenga in maniera rapida e con risparmio di costi (sfruttando la capacità della Rete di raccogliere un numero molto elevato di CV in poco tempo), ma anche meritocratico e trasparente, basato cioè, almeno in una prima fase, solo su elementi che ne attestano la competenza. Ciò sarebbe nell'interesse tanto delle imprese quanto dei candidati, cui l'approccio interattivo di Egomnia permette realmente di incontrarsi in uno stesso luogo virtuale.

Fra gli aspetti corollari che testimoniano l'attualità del caso-Egomnia, già si è accennato alla grande attenzione che in Italia sta ricevendo il tema delle start up innovative (*cf.* Cap.1). Non è meno dibattuto – e ciò torna a vantaggio del marketing del portale di Matteo Achilli, come si vedrà a breve – il tema dello spazio riservato ai giovani dalla società italiana e della disoccupazione giovanile.

**Figura 3 - Box di approfondimento:  
La mediazione tra domanda ed offerta di lavoro al tempo dell'e-recruitment**

Per Egomnia il settore di riferimento è quello dell'intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro. Si tratta di un'attività che può essere, oltre che svolta direttamente dal candidato in cerca di occupazione, erogata da soggetti investiti di questa funzione. Con la fine del monopolio pubblico in materia di collocamento in Italia (*d. l. 23 Dicembre 1997, N. 469, "Conferimento alle Regioni e agli Enti locali di funzioni e compiti in materia di mercato del lavoro"*) questo mercato è stato (ri)aperto agli operatori privati, previo accreditamento ministeriale. Compiti in materia di facilitazione del *matching* tra domanda ed offerta di lavoro restano comunque in capo agli enti pubblici territoriali.

Di recente *Isfol, l'Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori*, dipendente dal Ministero del Lavoro, ha reso noti i risultati di un'indagine condotta circa il modo in cui gli Italiani affrontano la ricerca dell'impiego. Quelli principali vengono di seguito sintetizzati:

- quello informale resta il principale canale per trovare lavoro in Italia: ben tre persone su dieci, infatti, risultano occupate grazie all'aiuto di amici e parenti. Il numero di quanti hanno trovato impiego grazie a rapporti amicali e di parentela sale a quattro tra gli *under 30* ma scende ad uno tra quanti sono in possesso di un diploma di laurea (*cf.* Fig. 4). Una branca particolare dell'informalità è riconducibile ai commenti positivi da parte di colleghi di lavoro e superiori, che aiutano a procurarsi contatti e/o un nuovo impiego. Al secondo posto tra i canali di ricerca vi sono i concorsi pubblici (18,3%), cui si affidano soprattutto le donne e i laureati. Sono soprattutto i giovani, invece, a far leva sull'autocandidatura (23,8%) – sull'intera forza lavoro occupata questo canale incide in misura pari al 17,7%. Avviare un'autonoma attività d'impresa ha rappresentato una valida alternativa al lavoro dipendente per il 12,4% degli occupati;
- l'importanza del titolo di studio rispetto alla probabilità di conseguire l'impiego aumenta insieme al livello di formalità del *provider* – *in primis* i canali “Scuola ed università” e “Concorsi pubblici”. Quando si passa attraverso quello informale, per contro, è più probabile che si incorra in un disallineamento tra la qualifica o il titolo di studio posseduti e la posizione che si va ad occupare;
- esiste una tendenza a ricorrere contemporaneamente a più *provider*, la quale cresce all'aumentare del livello di istruzione raggiunto e, viceversa, diminuisce insieme all'età del candidato – anche perché subentrano dei fenomeni di scoraggiamento. Distinguendo i candidati sulla base del ricorso o meno alla Rete, emerge che quanti ne dispongono manifestano un livello di attivismo nella ricerca superiore rispetto all'altra categoria, ciò che è coerente con la maggiore facilità di comunicazione che Internet offre;
- dal lato dell'offerta di lavoro, all'aumentare della dimensione dell'impresa (espressa in termini di numero di dipendenti, Pubblica Amministrazione esclusa) il reclutamento tende ad aver luogo in maniera più formale.

**Tabella 1: Canali di ricerca e principali caratteristiche degli intermediati (valori %)**

	Giovani	Donne	Sud	Laureati	Totale
Centri per l'impiego	2,7	3,7	4,3	1,3	<b>3,4</b>
Agenzie per il lavoro interinale	5,7	2,4	1,2	2,1	<b>2,4</b>
Società di ricerca e selezione del personale	1,7	0,9	0,8	1,4	<b>0,9</b>
Scuole, università e istituti di formazione	6,0	3,3	2,1	6,7	<b>2,8</b>
Sindacati e organizzazioni datoriali	0,1	0,5	0,7	0,1	<b>0,5</b>
Lettura di offerte sulla stampa	4,1	3,5	1,9	3,7	<b>3,4</b>
Amici, parenti e conoscenti	38,1	31,1	31,4	12,7	<b>30,7</b>
Attraverso l'ambiente lavorativo	6,1	5,9	6,0	7,1	<b>7,5</b>
Autocandidature	23,8	18,5	15,6	17,0	<b>17,7</b>
Concorsi pubblici	5,9	24,1	23,3	36,0	<b>18,3</b>
Avvio di un'attività autonoma	5,7	6,2	12,8	12,0	<b>12,4</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Isfol (2011), *La ricerca di lavoro, i canali di intermediazione e i Centri per l'impiego*, Collana Studi N. 2/2011

E' utile ricordare che la Rete non rappresenta un autonomo *provider* dell'intermediazione lavorativa, ma solo uno strumento con cui il contatto o la mediazione possono perfezionarsi – al pari del telefono o dell'invio di lettere. Il sito o il *social network* che pubblicano annunci e offrono supporto, infatti, sono l'emanazione di una società che ha ottenuto l'abilitazione allo svolgimento dell'attività.

Con il termine **e-recruitment** si intende quindi, non un vero canale di intermediazione lavorativa, quanto piuttosto un particolare tipo di processo che sfrutta le potenzialità della Rete per combinare le esigenze di quanti cercano lavoro con quelle delle imprese che ne offrono. Affermatosi all'inizio degli anni '90 negli Stati Uniti, l'*e-recruitment* offre diversi benefici, tra cui la riduzione del tempo necessario per acquisire anche grandi quantità di CV, il superamento dei vincoli spaziali geografici e la possibilità di organizzare *database* con le informazioni estratte dalle candidature. Certo, non mancano i rischi – come quello legato all'eccesso di dati raccolti, non tutti ugualmente importanti, o la difficoltà a valorizzare il lato umano del candidato, oltre a quello professionale, o, ancora, un implicito disincentivo alla serietà, tanto dal lato della domanda, quanto da quello dell'offerta.

Analoghe considerazioni potrebbero essere svolte con riguardo a quel segmento particolare dell'*e-recruitment*, noto come **social recruitment**, che sfrutta l'evoluzione del Web 2.0, e in particolare l'avvento dei *social media*, per far incontrare domanda e offerta di lavoro. A questo segmento di mercato viene ricondotta l'esperienza di Egomnia.

Di questo canale molto si è parlato dopo che il matematico dello Stato di New York Justin Barrett, in occasione di un colloquio, si è sentito chiedere dal selezionatore e-mail e password per accedere al suo profilo *Facebook*. Chi glielo ha chiesto forse conosceva lo studio di Kluemper, Rosen e Mossholder<sup>8</sup>, nel quale si inferiscono diversi gradi di impegno sul lavoro a seconda dell'atteggiamento che il candidato tiene quando connesso al *social network* di Mark Zuckerberg. Certo, esistono rischi significativi connessi all'uso dei *social network* per valutare i candidati, che riguardano sia violazioni della *privacy* che il rischio di un'errata valutazione del candidato.

Resta il fatto che, come emerge da una ricerca condotta da Adecco, principale agenzia privata italiana di collocamento, un'azienda su due oggi si serve dei *social network* per individuare i candidati migliori – lo fanno soprattutto quelle di grandi dimensioni. Il problema è che, pur esistendo al presente un'ideale sovrapposizione tra la fascia di età che cerca lavoro e quella degli utenti di Internet (16-54 anni), osserva Silvia Zanella, manager Marketing&Comunicazione presso Adecco, il luogo di incontro virtuale privilegiato dalle imprese resta *LinkedIn*, mentre i candidati preferiscono *Twitter* e *Facebook*.

Pure se esiste il bisogno di rendere più efficiente l'intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro, ciò non significa che questa attività non sia stata fino ad ora presidiata! Come illustra il Box di approfondimento, la lista dei canali e degli operatori che se ne occupano è ampia ed eterogenea: Egomnia spera tuttavia di rappresentare un'innovazione per questo segmento di mercato. Confermare o disattendere questa speranza è possibile solo impostando un confronto tra l'offerta del portale di Matteo Achilli e quella degli altri operatori. In potenza, esso risulta in competizione anche con l'attività di centri per l'impiego, scuole, università, sindacati etc.: tuttavia, è più corretto considerare questi ultimi

<sup>8</sup> Kluemper, D. H., P. A. Rosen e K. Mossholder (2012), *Social networking websites, personality ratings and the selection context: More than meets the eyes?*, *Journal of Applied Social Psychology*, 1143-1172.

degli offerenti di prodotti sostitutivi all'interno del sistema competitivo di Egomnia e restringere dunque l'analisi ai soggetti che, per far incontrare domanda ed offerta di lavoro, si avvalgono dello stesso mezzo, la Rete.

L'attenzione si concentra sul vantaggio competitivo di Egomnia, oltre che su alcuni fattori critici di successo nel mercato dell'intermediazione lavorativa via Internet che emergono dalla Tabella 2 (cfr. Allegato 1).

Tra questi, pur potendo apparire un aspetto di natura meramente tecnica – ma i commenti del “popolo della Rete” vi si appuntano di frequente –, vi è l'aspetto grafico del portale, che deve essere accattivante, certo, ma non fine a se stesso. L'obiettivo, infatti, è quello di risultare il più *user-friendly* possibile, vale a dire intuitivo, quanto a funzionamento, e rispondente alle esigenze dell'utente. Molti portali, per raggiungere questo obiettivo, hanno scelto *layout* grafici o nomi che ricordano dei casi di successo nella Rete; in alcuni casi si tratta proprio della diretta emanazione di uno di questi (come *Kijiji*, del gruppo *ebay*, ma anche *Trovalavoro* e *MioJob*, che dipendono, rispettivamente, da *RCS Mediagroup* e dalla testata de *la Repubblica*) e traggono beneficio dalla loro buona reputazione.

Molto, ovviamente, dipende dal target di riferimento dei vari portali. Alcuni di questi mostrano un livello di sensibilità superiore nei confronti delle esigenze dei richiedenti lavoro, altri verso quelle degli offerenti. Questa diversa sensibilità si legge soprattutto, oltre che nel modo in cui vengono organizzati gli annunci di lavoro, nelle forme adottate per presentare le informazioni sul candidato. Per Antonio Fornaroli, responsabile Risorse umane del gruppo *Luxottica* – e, come per lui, per molti altri imprenditori e manager –, l'eccesso di informazioni rappresenta un fastidio: ai selezionatori del personale giova invece un linguaggio uniforme e chiaro<sup>9</sup>. Questo potrebbe mal conciliarsi con la preoccupazione dei candidati di presentarsi in maniera “indimenticabile” e ad effetto, ciò che spesso li porta a aggiungere, alle notizie sulla formazione, altre riguardanti la propria personalità, interessi etc.

L'interattività sembra emergere come la soluzione adottata da molti siti per ridurre la distanza tra lavoratori ed imprese: di fatto, si tratta di sfruttare le potenzialità del Web 2.0.

A quest'ultimo si affida anche Egomnia, distinguendosi così dai portali statici che si limitano a raccogliere annunci di lavoro (*job board*). Il ricorso al Web 2.0 mette inoltre Egomnia al riparo dagli eventuali tentativi di imitazione che determinate istituzioni del campo dell'educazione, come, ad esempio, *Almalaurea*, potrebbero decidere di intraprendere. I ricchi *database* di cui queste ultime dispongono, infatti, permetterebbero loro di completare abbastanza rapidamente la fase di *data entry*, ma la tecnologia di cui si servirebbero sarebbe probabilmente meno evoluta, osserva Achilli.

L'inserimento dinamico di poche informazioni-chiave sulla preparazione scolastica e l'esperienza lavorativa, in luogo del caricamento di un CV in formato *.doc* o *.pdf*, va incontro alle esigenze dei selezionatori. Certo, anche altri siti, in primis *LinkedIn*, hanno introdotto formati uniformi per la presentazione dei candidati, ma Egomnia, con il suo *ranking*, ha compiuto un passo ulteriore sulla

---

<sup>9</sup> Fonte: D-la Repubblica, *AAA Social Network munito cerca lavoro*, 14 Aprile 2012.

strada della standardizzazione e offerto una base per il confronto tra i candidati provenienti da diversi Paesi del mondo.

Rispetto a *LinkedIn*, Egomnia, con la sua veste grafica che strizza l'occhio a quella del colosso *Facebook*, appare un prodotto più "popolare" ed accattivante: di certo lo diventerà ancora di più dopo che l'iscrizione sarà stata aperta anche ai non laureati, ciò che è previsto a partire dal mese di Settembre. Come si evince dalla Tabella 2, Egomnia non è la sola a "giocare" con il richiamo a qualche illustre portale – si pensi a *YouCV*, *FaceCV* etc. Nel caso della creatura di Achilli, tuttavia, l'analogia si deve, più che a motivi di marketing, al sopracitato bisogno di risultare di semplice utilizzo.

Un aspetto che distingue Egomnia dal suo "parente" *LinkedIn*, cui molti l'hanno accostata, sta nei suoi preventivati sviluppi. Quelli ormai prossimi a vedere la luce sono due, riconducibili ad altrettanti prodotti vendibili sul mercato. Il primo ha come destinatario di elezione la Pubblica Amministrazione e, attraverso di esso, Egomnia si prefigge di supportarla nello svolgimento della funzione di facilitatore dell'incontro tra domanda ed offerta di lavoro che le compete. A livello pratico, si tratta di un sotto-dominio del sito dell'ente in questione, direttamente collegato ad Egomnia. Le informazioni fornite dagli utenti che si iscrivono al portale di Achilli in questo modo alimentano una banca dati cui l'ente pubblico committente può attingere in qualunque momento, utilizzandola per rispondere alle richieste di personale delle aziende che insistono sul territorio di competenza.

Contemporaneamente – e si tratterebbe del secondo prodotto –, Matteo ed il suo team stanno perfezionando un'applicazione per rispondere alle esigenze in materia di gestione del personale degli enti pubblici e quelli privati. Questo pacchetto software funzionerebbe come una sorta di Egomnia, cioè di *professional network*, interno all'azienda che lo ha commissionato, permettendole di gestire le proprie risorse umane e di prendere decisioni su trasferimenti ed avanzamenti di carriera in modo trasparente e meritocratico. Come target si pensa, oltre che alla Pubblica Amministrazione, ad imprese di medio-grandi dimensioni non soddisfatte dei prodotti attualmente disponibili per la gestione del personale – senza contare che i committenti potrebbero beneficiare dei continui miglioramenti che il team di Matteo pianifica di apportare ad Egomnia.

Un sistema nuovo, dunque, quello di portale di Matteo Achilli, che *LinkedIn* non avrebbe interesse a copiare, dal momento che lo porterebbe a stravolgere completamente il proprio – così valuta il giovane imprenditore.

L'avventura di Egomnia, in questa fase tanto delicata, è esposta anche a delle minacce: tra le maggiori, un prodotto ancora in fase "beta" e un nome non sufficientemente affermato, a fronte di un numero elevato di concorrenti, alcuni dei quali godono di ottima reputazione.

Matteo non ignora neppure il rischio che qualcuno decida di copiare la sua idea – come accade in genere a quelle che si dimostrano valide. Stanti le scarse barriere all'entrata per quanti decidono di avviare una nuova attività basata su Internet, il giovane imprenditore romano confida nel vantaggio del *first mover* e, agendo rapidamente nei prossimi mesi, come ha fatto fino ad ora, lavora per consolidare l'identità della sua creatura e fidelizzare il maggior numero di clienti importanti.

## 6. Il marketing a costo-zero

*«Ho visitato il sito e mi sono soffermato nella pagina che descrive i parametri adoperati per attribuire i punteggi. Ne sono rimasto estremamente deluso!»*

*«Mi dite che senso ha realizzare l'ennesimo social network per trovare lavoro, se il lavoro non c'è? Comunque, complimenti per gli agganci che hai sul Corriere!»*

*«Un ragazzo di vent'anni che si mette in gioco è apprezzabile. Soprattutto se riesce a fare qualcosa di grande come in questo caso.»*

Queste non sono citazioni del fondatore di Egomnia, ma commenti seguiti ad uno degli articoli che gli sono stati dedicati di recente.

Si tratta di un aspetto, quello relativo alla cosiddetta "bipolarità" di Internet e, più in generale, alle pubbliche relazioni, con cui Matteo si è confrontato abbastanza presto: riguarda tutti gli *startupper*, ma alcuni in misura superiore agli altri.

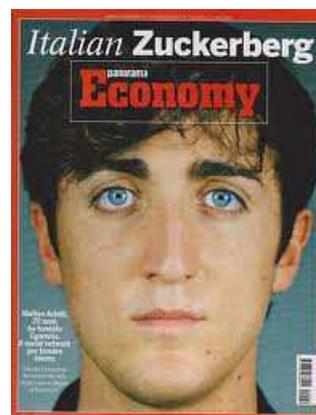
*«Sarà che siamo in una fase di transizione, ma il fatto che un ragazzino di vent'anni faccia una cosa del genere piace molto alla stampa. Quindi, ho sfruttato questo fatto mediatico per fare marketing, semplicemente perché non avevo soldi».* Quest'affermazione denota consapevolezza e lucidità da parte di Matteo, a tutti gli effetti responsabile del marketing a costo-zero della sua azienda.

Il fatto è che, dopo ogni uscita pubblica sui giornali o in tv, in Rete apparivano commenti dal tono diametralmente opposto, entusiastici o beffardi ed apertamente ostili. Questi toccavano, a seconda dei casi, la bontà dell'iniziativa imprenditoriale – soprattutto l'idea dell'algoritmo e la sua composizione, nonché la veste grafica del sito – o contenevano insinuazioni sugli aiuti che il giovane imprenditore poteva aver ricevuto. Per il diciannovenne, già di per sé sorpreso da notorietà e copertine arrivate all'improvviso, all'inizio non è stato facile sostenerli – specie essendo consapevole di non aver ricevuto trattamenti di favore e di non disporre di "agganci" presso le testate giornalistiche, ma di essere, quello sì, una specie di "fenomeno" del momento. Matteo ha imparato però rapidamente come trarre beneficio dagli spunti per migliorare il prodotto,

ignorare i commenti che, in realtà, erano attacchi gratuiti alla sua persona e al team e notare, accanto alle critiche, anche i complimenti: in questo hanno avuto un ruolo anche il consiglio e la vicinanza di persone esperte, tra le quali Antonio Aloisi. L'imprenditore ha poi colto l'occasione della ricorrenza del secondo mese di vita di Egomnia per inviare una lettera di ringraziamento alla redazione de *lInkiesta*: in essa il giovane imprenditore ha anche risposto ad alcune osservazioni che gli erano state rivolte.

Le apparizioni sui giornali e in tv sono fondamentali per Egomnia perché, dopo ognuna di esse, puntualmente si registrano forti aumenti delle iscrizioni: per questo Matteo è infaticabile nel cogliere tutte le occasioni che grazie al passaparola si creano.

**Figura 4: La copertina di Panorama per Matteo Achilli**



## 7. Il futuro di Egomnia

«La mia idea iniziale era quella di un social network mondiale che aiutasse a rompere le barriere del mercato del lavoro.»

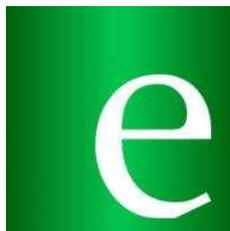
Un obiettivo eccessivamente ambizioso? Matteo ed il suo team stanno lavorando in questa estate per dargli concretezza.

Esistono diversi fronti aperti lungo i quali si gioca il futuro di questa start up.

Uno di questi è proprio lo sbarco di Egomnia all'estero: è previsto per la fine di quest'anno – se la liquidità aziendale supporterà il progetto o, al massimo, per l'inizio di quello successivo – in Francia, Germania, Regno Unito e Stati Uniti.

Portare Egomnia all'estero ha diversi costi: quello relativo all'acquisto o affitto di nuovi server, alla traduzione del sito nelle varie lingue, all'assunzione di personale in grado di curare le relazioni esterne e per le varie modifiche al portale – introdurre la selezione della lingua d'interesse, inserire nuove facoltà e sedi universitarie nel *database* etc. Tutti i passi necessari sono stati preventivati, e alcuni si stanno già svolgendo: quando lo sbarco di Egomnia all'estero andrà in porto, la competizione tra gli studenti potrà varcare i confini nazionali e superare gli ostacoli di natura normativa e burocratica che oggi prevengono il riconoscimento all'estero dei titoli conseguiti in altri Paesi.

Figura 5: Il logo di Egomnia



Un altro fronte è quello legato al continuo perfezionamento del portale.

Nel campo della progettazione di siti Web è piuttosto comune che, al lancio di una prima versione, faccia seguito quello di una seconda, riveduta e corretta, poi di una terza, di una quarta etc. Da un lato, ciò si spiega col fatto che è molto difficile correggere prima del lancio di un sito tutti i *bug* (gli errori nel codice sorgente che provocano malfunzionamenti); dall'altro, nuove idee e possibilità inesplorate continuano ad affiorare alla mente di persone creative, ma serve una fase di studio e di valutazione prima che esse si tramutino in modifiche al portale. Matteo trova facile spiegare tutto questo a parole, ma non sempre il "popolo del Web" sembra capirlo e dimostrare pazienza – lo si è potuto vedere quando Egomnia è stato accusato di essere un portale piuttosto scarno, oppure quando la presenza di un solo server e di molti più iscritti rispetto alle previsioni ha causato problemi in sede di iscrizione ad alcuni utenti.

Nella nuova versione che il team di Egomnia si appresta a lanciare subito dopo l'estate – sul sito del portale, nel momento in cui si scrive, è stato avviato il *countdown* –, tra le funzionalità che verranno

introdotte vi sarà la possibilità di aggiungere ulteriori voci nel CV (*"Pubblicazioni accademiche"*, settori presso i quali si desidererebbe lavorare etc.), una veste grafica rinnovata e l'applicazione (*app*) per *I-phone*.

Da Settembre, inoltre, Egomnia aprirà agli utenti la possibilità di creare contenuto nel portale – il sito di Matteo era, fino ad ora, uno dei pochi *social network* a non prevedere questa opzione. Lo farà, tuttavia, facendo coincidere questa iniziativa con un'importante novità nel campo della promozione aziendale: sì, perché solo alle aziende Egomnia riserverà la possibilità di creare contenuto – pubblicizzare eventi, annunciare iniziative particolari, diffondere notizie etc. Gli utenti avranno però la possibilità, cliccando sull'icona corrispondente all'azienda nell'elenco di quelle iscritte ad Egomnia, di commentare in tempo reale i contenuti che questa ha pubblicato. Oltre che una nuova forma di comunicazione aziendale, questa potrebbe diventare anche una fonte di ricavi aggiuntivi per il portale del giovane imprenditore.

Anche dal lato hardware, cioè del server, Egomnia si appresta ad affrontare dei cambiamenti: il progetto, anche se a più lunga scadenza, è quello di trasferire i server di proprietà presso la sede dell'azienda. Quelli di cui attualmente si avvale il team sono due, localizzati ad Arezzo, città presso la quale li ospita il fornitore *Aruba*, che provvede, remunerato, alla loro manutenzione.

Ci sono altri sviluppi attesi per il mese di Settembre: da un lato, l'espansione del target del sito, fino ad includervi anche gli individui privi di laurea alla ricerca di lavoro – progetto, questo, fortemente voluto e finanziato dalla Provincia di Milano –, dall'altro la consegna ai primi committenti del nuovo sistema di gestione delle risorse umane basato su Egomnia (*cf.* Cap. 5). La Pubblica Amministrazione, a detta di Matteo, rappresenta un cliente molto interessante per Egomnia, che per questo motivo ambisce in futuro a guadagnare una fetta ancora più consistente di questo mercato.

Il team di Egomnia sta anche collaborando con alcuni portali universitari e con altri dedicati alle esigenze dei neo-diplomati e al *matching* tra domanda ed offerta di posizioni lavorative ([www.scuolazoo.com](http://www.scuolazoo.com) e [www.lavorare.net](http://www.lavorare.net)) per strutturarne meglio, ovvero per crearne *ex novo*, la sezione dedicata agli annunci di lavoro o al *career service*.

Matteo Achilli prevede che, a fronte di tante e tali novità, il mese di Settembre non potrà che segnare la chiusura di un primo ciclo del frenetico sviluppo di Egomnia e l'avvio di uno nuovo.

Ci sono però degli obiettivi che toccano la sua società ancora più da vicino.

Quando si parla di prossimi traguardi, il primo che l'imprenditore romano cita è l'assunzione dei suoi collaboratori a titolo gratuito. La possibilità di metterli a libro paga tutti entro la fine dell'anno, oppure di farlo con una maggiore progressività, dipende da un altro aspetto, finora non toccato ma cruciale per qualunque start up, quello relativo alle risorse finanziarie.

Quelle che Matteo ha impiegato fino ad ora gli vengono dalla famiglia e dai risparmi accumulati e sono servite per coprire le prime spese di costituzione della società – quelle notarili, oltre al capitale sociale. L'acquisto del primo, poi del secondo server sono avvenuti attingendo al capitale sociale perché Matteo ha deciso di conservare la proprietà dell'azienda a qualunque costo o, meglio, fino a che non si presenti una vera occasione. Tale Matteo non considerava la cessione di una quota della sua azienda

ad un partner esterno, a fronte di un apporto di capitale che, stante la giovane età di Egomnia, sarebbe stato piccolo e probabilmente non utile per il suo sviluppo.

Poco tempo dopo il lancio del portale, Matteo ha cominciato a ricevere e-mail e telefonate da parte di *venture capitalist* che si offrivano di rilevare una parte della società, in cambio dell'apporto di capitale fresco. Non capita proprio a tutte le start up di essere ricercate, anziché di cercare! Per Matteo è stata l'occasione per entrare in contatto con il sistema italiano di finanziamento delle nuove imprese, del quale l'ha sorpreso l'estrema burocraticità.

Mentre gli proponevano di entrare in società, implicitamente i *venture capitalist* mostravano a Matteo su quali argomentazioni fare leva per redigere un *business plan* che incontrasse il favore di potenziali finanziatori, cosa di cui, fino a quel momento, il ragazzo non aveva avuto bisogno. Matteo ha fatto tesoro di queste indicazioni e, con un business plan appena scritto, ha deciso di "andare a bussare" alla porta degli istituti di credito – quindi, di percorrere la via del capitale di debito al finanziamento dell'impresa, la quale non prevede, almeno per ora, l'ingresso di nuovi soci.

Al momento in cui si scrive, Egomnia sta attendendo l'esito delle richieste di finanziamento alle banche, oltre al pagamento per i primi progetti portati a termine.

Quando si tratta di start up, non è opportuno formulare dei giudizi affrettati; ciò è vero anche nel caso di Egomnia, per la quale sembrano emergere ogni giorno nuove opportunità che arricchiscono i piani fatti solo il giorno prima.

Quando si parla di giovani, è spesso difficile valutarne in modo obiettivo le iniziative, perché si resta colpiti dalla passione e dedizione che sanno dimostrare e che sono poi le doti di cui ogni progetto ha bisogno per poter crescere. Anche per questo si è portati in genere a leggersi dei messaggi di speranza per il futuro. Matteo Achilli ha dalla sua parte proprio questo, il futuro, e una bella occasione per dimostrare di possedere la stoffa del vero imprenditore.

## Allegato 1

Tabella 2: Sintesi delle caratteristiche dei principali *competitor* di Egomnia

	Breve descrizione	Ambito geografico	Gratis/A pagamento	Punti di forza	Punti di debolezza
 <a href="http://www.egomnia.com">www.egomnia.com</a>	<p>Il <i>professional network</i> ideato da Matteo Achilli mette in contatto imprese e candidati in modo diretto ed interattivo; offre opzioni, sia di ricerca passiva, che attiva (candidatura agli annunci) del lavoro, il <i>ranking</i> tra gli iscritti, e vari altri servizi.</p>	<p>Italia; dal prossimo anno Francia, Inghilterra, Germania, America.</p>	<p>Gratis.</p>	<p>Grafica <i>user-friendly</i> e lineare; interazione diretta tra candidati ed imprese; disponibilità di informazioni sintetiche e standardizzate (<i>ranking</i>) relative al candidato; possibilità di applicazioni innovative per le esigenze di imprese pubbliche e private.</p>	<p>Ancora poco noto; presenza di molti <i>competitor</i> e più famosi; si è ancora in una fase di definizione dell'offerta del portale.</p>
 <a href="http://www.linkedin.com">www.linkedin.com</a>	<p>E' il più grande <i>professional network</i> a livello mondiale, con oltre 160 milioni di iscritti in 200 Paesi. Nato dieci anni fa, prevede la compilazione del CV nel formato impostato dal portale e la creazione di una rete di contatti professionali che possono "garantire" per il candidato.</p>	<p>Internazionale.</p>	<p>I servizi-base sono gratuiti per tutti, mentre quelli <i>premium</i> sono a pagamento.</p>	<p>Popolarità e reputazione del portale; informazioni standardizzate per tutti i candidati, che semplificano la vita ai selezionatori; ben accetto tra le imprese; possibilità d'uso, non solo per il <i>matching</i> tra domanda e offerta di lavoro, ma anche per avviare relazioni tra imprese e professionisti.</p>	<p>Meno indicato, sotto il profilo della domanda e dell'offerta, per figure giovani o con poca esperienza nel mercato del lavoro</p>
 <a href="http://www.youcv.eu">www.youcv.eu</a>	<p>Come si può intuire dal nome, la presentazione del candidato è affidata, oltre che ai consueti dati circa la sua formazione, a video confezionati dagli stessi iscritti. Le imprese possono consultare il <i>database</i> degli iscritti al sito e i relativi video filtrando secondo criteri anagrafici, geografici etc. Oltre a poter pubblicare le offerte di lavoro nell'area "<i>Annunci</i>", le imprese dispongono di una <i>Vetrina</i> entra lo quale inserire il proprio logo e farsi pubblicità.</p>	<p>Europa.</p>	<p>Gratis per gli utenti; a pagamento con formule a tempo per le imprese che accedono a determinati servizi.</p>	<p>Portata europea del <i>network</i>; grande possibilità di espressione individuale per il candidato; ideale per i giovani lavoratori; possibilità di colloqui on line in forma di test (<i>U-test</i>) che riducono i tempi necessari.</p>	<p>Più adatto per alcune tipologie di figure professionali; lo strumento del video di presentazione può scoraggiare alcuni candidati, mentre può risultare "dispersivo" per le imprese.</p>

 <a href="http://www.branchout.com">www.branchout.com</a>	<p>E' un applicazione di Facebook. Vi si iscrivono utenti ed imprese che, attraverso i tre strumenti <i>RecruiterConnect</i>, <i>CareerConnect</i> e <i>SocialJobs</i> possono, rispettivamente, visualizzare (milioni) CV nel formato impostato da <i>Branchout</i> stesso (imprese), pubblicare offerte di lavoro sulla propria pagina <i>Facebook</i> (imprese) e postare notizie di carattere lavorativo sullo stesso <i>social network</i> e su <i>Twitter</i> (utenti).</p>	Internazionale.	Gratis per gli utenti; a pagamento a seconda degli strumenti per le imprese.	Sfruttamento dell'ampia base-utenti di <i>Facebook</i> ; sistema di relazioni sociali che fungono da <i>referee</i> per il candidato.	Architettura complessa e possibile confusione tra lato professionale e sociale per l'utente.
 <a href="http://www.facecv.it">www.facecv.it</a>	<p>Al sito possono iscriversi, tanto gli offerenti lavoro, quanto le imprese. I primi, dopo l'iscrizione, possono seguire la procedura guidata per alimentare il proprio CV in formato <i>Europass</i>, registrare un video di presentazione e compilare dei test on line. Sulla base di questi materiali le imprese potranno decidere di contattarli per un colloquio on line.</p>	Italia.	Gratis per gli utenti; la pubblicazione degli annunci per le imprese è a pagamento.	Procedura guidata; grafica accattivante; possibilità di colloqui on line; profilo multifaccettato del candidato; interattività; in ascesa.	Occorre competenza per realizzare videopresentazioni che lascino il segno.
 <a href="http://www.infojobs.it">www.infojobs.it</a>	<p>Il portale permette al candidato di inserire il proprio CV (anche più CV, uno per ciascuna esperienza lavorativa accumulata) e creare un profilo personale. Completata la procedura di iscrizione questi può consultare, secondo una logica multi-criterio, le molte offerte di lavoro e di formazione pubblicate dalle imprese, presentare la propria candidatura a quelle di interesse e monitorarne il corso.</p>	Italia, ma ne esistono anche altre versioni nazionali e internazionali ( <i>infojobs.net</i> e <i>infojobs.com</i> )	Gratis per gli utenti; determinati servizi sono a pagamento per le imprese.	Il maggiore sito di offerte di lavoro in Italia; queste possono essere consultate per provincia, qualifica e anni di esperienza professionale, titolo di studio, tipo di contratto e classe di stipendio.	Richiede tempo alle imprese per la lettura dei CV; meno interazione diretta tra queste e i candidati; vi è chi ha rilevato una tecnologia meno sofisticata rispetto ad altri portali.
 Segui la tua passione™ <a href="http://www.monster.it">www.monster.it</a>	<p>Il sito di <i>Monster</i>, altro noto portale di offerte di lavoro, le cui funzionalità ricordano da vicino quelle di <i>infobobs.net</i>, è ricco di contenuti, vetrine per le offerte, blog, suggerimenti per ricercare l'impiego etc. Esiste una <i>Fiera virtuale del lavoro</i> che permette alle aziende di farsi pubblicità. La società che possiede il portale vanta una consolidata esperienza nel settore a livello mondiale.</p>	Internazionale.	Gratis per gli utenti; a pagamento per le imprese.	Permette al candidato di creare diversi CV, a seconda della posizione ricercata, e offre un buono "storico" delle precedenti ricerche di lavoro effettuate.	Poco dinamico; rischio di venire contattati per profili non rispondenti alla propria preparazione.
<i>Siti collettori di offerte di lavoro</i> <sup>10</sup> ( <i>job board</i> )	<p>Con un'identità di marca meno sviluppata in genere, rispetto ai più noti <i>Infojobs</i> e <i>Monster</i>, questi portali accolgono un elevato numero di offerte di lavoro, consultabili secondo diversi criteri. Al candidato basta iscriversi al portale per poterle consultare; in genere consentono anche il caricamento del proprio CV in formato <i>.doc</i> o <i>.pdf</i> al fine di venire contattati dalle imprese.</p>	Vari.	Vari; tendenzialmente, gratis per gli utenti, a pagamento per le imprese, in relazione al tipo di servizio di cui usufruiscono.	Molte offerte disponibili e funzionamento intuitivo.	<i>Layout</i> caotico e sovrappollamento di annunci; informazioni sui candidati in forma non standardizzata; poca visibilità per le competenze del candidato; identità di marca meno sviluppata.

Fonte: Elaborazioni CERSI

<sup>10</sup> Tra gli altri si possono citare: *Jobrapido*, *Careerjet*, *JobCrawler*, *Trovalavoro* (del gruppo *RCS Mediagroup*), *MioJob* (promosso dal quotidiano *la Repubblica*); *Kijiji* (dello stesso gruppo di *ebay*); *Bakeca.it*, *Subito.it*.

## COLLANA CASI AZIENDALI

### Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra PMI per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.

16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2010.
18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Gioielli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Della Noce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2011.
26. Fabio Antoldi e Ilaria Macconi, *Penta Systems e Penta Wind: Una storia di passaggio generazionale e di diversificazione del business*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2011.
27. Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Giovani idee d'impresa: i casi "Modoo Interni" e "Ital-Evo"*, Collana Casi aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 6/2011.
28. Ilaria Macconi, *Ready, Start (up), Go! Il caso Egomnia Srl*, Collana Casi aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2012.