

WECONOMY: L'ECONOMIA RIPARTE DA NOI

*Collaborare
in reti globali:
dalla progettazione
alla produzione,
all'assistenza,
attingendo alle
migliori competenze
sul mercato*

Enrico Pedretti

C'è chi la chiama wikinomics, chi rilancia con socialnomics, chi parla di meshing, di pop economy o di collaborative consumption. E poi c'è chi in Italia ha cercato di riassumere la tendenza contemporanea alla condivisione e alla partecipazione in ambito economico e imprenditoriale aggiungendo al concetto di economy un semplicissimo prefisso: We, Noi. Il risultato è Weconomy. Ed è figlia della diffusione dei social network, la generazione digitale che facilita e impone nuove pratiche: Facebook conta 700 milioni di iscritti, Twitter produce 2.400 micro-contenuti al secondo, Skype mette quotidianamente in connessione diretta 35 milioni di utenti. Non si tratta solo di mode e nemmeno di una questione puramente tecnologica: dietro a questi numeri ci sono persone reali che han-



no cambiato, stanno cambiando o cambieranno presto i propri comportamenti. Persone, soprattutto lavoratori. Che, inevitabilmente, portano ogni giorno in azienda il nuovo *state of mind* dell'era 2.0, un'esigenza al tempo stesso più digitale e più reale. A loro, l'impresa basata su visione e gestione egocentriche non ha nulla da raccontare, nessuna risorsa per coinvolgerli. Quella che invece democratizza i processi gestionali, co-progetta e stimola questa preziosissima massa critica di talento collettivo è l'impresa del futuro. Oggi nessuna azienda può più pensare di fare da sola, di non essere all'interno di una catena del valore che, abbandonato il vecchio distretto locale, diventa globale. L'outsourcing è figlio di questa logica anche se la weco-

onomy supera il mero far fare fuori parte dell'attività e lo ripropone in termini di crowdsourcing, dove quello che è importante non è il fuori o il dentro, ma il coinvolgimento e la cooperazione tra più attori.

Alcuni esempi

Aziende campioni dell'economia fordista come Boeing si stanno disfando delle risorse superflue e scelgono, in alternativa, di collaborare all'interno di reti di valore globali e a maglie larghe. Al posto dei vecchi rapporti gerarchici fra produttori e fornitori, le aziende leader e i loro partner condividono i costi e i rischi dei grandi progetti di sviluppo lungo tutto il ciclo di vita dei nuovi prodotti e collaborano su ogni fronte, dalla progettazione alla fabbricazione e

persino alla manutenzione e all'assistenza di lungo termine. Questo approccio collaborativo consente alle imprese di attingere alle competenze più sofisticate risparmiando tutte le scocciature legate alla necessità di gestire una fusione o un'acquisizione vera e propria. Le aziende leader si occupano sempre meno della produzione e si concentrano, piuttosto, sulla progettazione dei sistemi, sulla definizione dei processi e sull'orchestrazione della collaborazione. In questo modo Boeing ha costruito il 787 Dreamliner che ha il 70-80% dei suoi componenti totali progettati e prodotti da partner esterni dislocati nell'intero pianeta. Lo stesso vale per BMW, che nel caso della X3 o della Serie 7 per il 70% delle sue parti è stata progettata, prodotta e assemblata

COME CAMBIA IL WE-LAVORATORE

Le sette caratteristiche lavorative del weconomy workstyle che sostituiscono i vecchi paradigmi aziendali:

- ▶ **IN** condividere, **OUT** comandare (= dividere)
- ▶ **IN** fluidità nel controllo, **OUT** rigidità nel controllo
- ▶ **IN** co-working, **OUT** working
- ▶ **IN** autorevolezza, **OUT** autorità
- ▶ **IN** conversazione (= reputazione), **OUT** comunicazione
- ▶ **IN** coopetizione, **OUT** competizione
- ▶ **IN** engagement, **OUT** management

da una rete globale di fornitori. Oggi, poi, che le nuove tecnologie si fanno strumento e struttura, la weconomy ha trovato le proprie best practice e i propri "campioni" in colossi come Google o Best Buy. Per fare un paio di esempi concreti, da anni Google intraprende percorsi di open-door innovation con scambio alla pari dei propri dipendenti con altri big come Procter&Gamble o gli "ordina" di dedicare il 20% del proprio tempo lavorativo a progetti personali indipendenti per poi condividerli

Oggi nessuna azienda può più pensare di fare da sola, di non essere all'interno di una catena del valore che diventa globale

con l'intera impresa. Best Buy, retailer leader in America nell'elettronica di consumo, affida il proprio servizio di assistenza clienti non ai call center esterni ma a un twitter decentralizzato (TwelpForce), costituito dai propri stessi dipendenti. La weconomy è insomma un mix in ottica di social business di tutti questi ingredienti che svecchiano i paradigmi aziendali tradizionali.

Cambia il modo di lavorare

Il We è già all'opera. Coi suoi vantaggi e, volendo, i suoi svantaggi, o meglio i suoi rischi: perdita del controllo, ridefinizione problematica del ruolo di leadership, infor-

Weconomy dalla... W alla Y

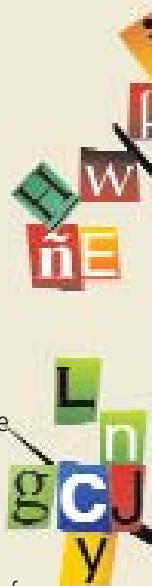
Matteo Pozzi, chief editor Logotel

L'economia del XXI secolo, quella che traduce la parola "crisi" in "opportunità", parla una nuova lingua. Il suo alfabeto parte dalla **W**, come Weconomy. WE + Economy: la parola è servita. Il fenomeno, o meglio, questa costellazione di fenomeni, era in movimento da tempo. Ma l'avvento della civiltà digitale ha messo un macigno sul pedale dell'acceleratore. Non restava che dare un nome al nuovo paradigma. In Italia ci sta pensando un progetto: "Weconomy", appunto.

Oggi ne parlano in tanti. *Harvard Business Review*, tanto per dirne una, ha dedicato il suo ultimo numero estivo proprio al tema dell'impresa collaborativa. Ma qual è il reale "fattore **X**", l'ingrediente segreto, l'elemento che fa la differenza in questo mutato (e mutante) contesto? Semplice: è la variabile **Y**, come "You" ("Person of the Year" per il *Times* già nel 2006, una vita fa). "Tu", la singola persona. La collettività di oggi richiede sempre maggiore individualità, personalità, responsabilità. Una vision forte, condivisa a tutti i livelli dal WE dell'intera impresa, esalta il ME delle singole persone. Se ci riescono gli sciami di api (è la "swarm theory"), possiamo farcela anche noi. È questa la **Z**, lo Zeitgeist, lo spirito dei nostri tempi: un grande specchio collettivo in cui ognuno riflette e vede moltiplicarsi il proprio talento e la propria capacità.

Il primo requisito della persona d'impresa We, sempre meno "manager" in senso tradizionale e sempre più "We-Man"? È la **A**, di Apertura. Lo diceva, già cinque anni fa, Don Tapscott nel suo *wikinomics - La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*. Aprire le menti, superare le abitudini, dare visibilità ai processi. Fare Business con la **B** maiuscola.

Come? L'ingranaggio chiave, attorno al quale ruota l'intera impresa partecipativa, è un altro prefisso "magico", che inizia per **C**: "co-". Co-operation, co-working, co-design, co-creation, co-development. Sono due lettere, ma cambiano tutte le rego-





le del gioco. La collaborazione in impresa è l'unica via per seguire o, anzi, anticipare, i macro-trend che abbiamo sotto gli occhi: la **D** di Digital, la **E** di Eco, la **F** di Free. Tutti – clienti e dipendenti – respiriamo ovunque l'aria della socialità, della sostenibilità, della gratuità. Ma la vera sfida, per un'impresa che inevitabilmente ha sempre vissuto di controllo e gerarchia, è saper mettere una **G** di Governance al centro della grande rete dell'intelligenza collettiva. È una sfida che mette in fermento anzitutto il settore delle **H.R.**: gestire persone iperconnesse dai social network e sui social media significa saperne mixare profili, skill e competenze. **I** come Ibridazione. O, per citare Hubert Jaoui (la nostra lettera **J**): «Un buon manager è colui che scopre in ciascun collaboratore i fattori specifici che lo motivano per indirizzarlo verso gli obiettivi aziendali». L'elenco delle best practice, in questo senso, va dai colossi americani come Google, con il suo workstyle tutto california-

no, e Best Buy, con i suoi progetti di creatività collettiva, fino alle piccole-medie imprese sul nostro territorio come Logotel, che del progetto Weconomy è l'anima, o Loccioni, eccellenza marchigiana nel campo della open innovation. Per tutti loro, essere "social" non è un fine, e neanche un mezzo. È un mindset. Dentro e, soprattutto fuori, dalla rete (se mai la distinzione ha ancora senso, nell'odierna realtà aumentata).

Ecco dunque la **K**, la Keyword del We-Man del XXI secolo: è la **L** di Liquidità. Il nuovo leader della Weconomy è un leader fluido, che non si impone ma che facilita, che non comanda ma che sa mettere in connessione i propri collaboratori, che sa creare identità di progetto molteplici e mutevoli. La forma dell'impresa cambia di continuo: dalla **M** di Modello alla **N** di Network. Un modello non più top-down, gerarchico, piramidale, ma un modello cosiddetto "border-up", circolare, a forma di **O**. Quello a cui Josephine Green, teorica della Socio-ecological Era, ha dato la pittoresca iniziale **P**, come Pancake: una "piramide schiacciata", strutturata non a livelli non-comunicanti ma a cerchi concentrici. In un modello aziendale di questo genere, le persone (dipendenti, clienti, fornitori, partner...) non sono e, ancor meglio, non si sentono solo un numero, un dato, una funzione. La **Q** cambia: da Quantità a Qualità. Siamo tutti protagonisti. Produttori di **R**, delle nostre stesse Relazioni (è il modello del co-working alla The Hub), alimentati dalla grande **S** dello Sharing, la condivisione, vero mantra della Weconomy. "Chi condivide vince", è il payoff del libro *Weconomy*: vince chi condivide idee, strumenti, talenti. La **T** del Talento condiviso è un grande ombrello maggiore della somma dei singoli talenti individuali che lo costituiscono, ed è così che la Weconomy da opzione si fa urgenza: esaltando la **U** di Unicità delle singole persone, genera la **V** di un nuovo Valore. Valore individuale, sociale ed economico.

Come sono cambiate e come continueranno a cambiare le cose? Per parafrasare Charles Bukowski, scrittore e poeta statunitense, «prima poco alla volta, poi di colpo». Meglio essere pronti. Be ready. Be We.

weconomy
TOUR
upgrade your business

POWERED BY > **Logotel** **cfmt**
making together. www.cfmc.it

ROMA ottobre 2011 **TORINO** novembre 2011 **VERONA** 13 gennaio 2012
FIRENZE 2 febbraio 2012 **BOLZANO** 7 marzo 2012 **MILANO** aprile 2012

Dici "social" e pensi a internet. Vero. Ma la collaborazione, nell'era della Weconomy, oltre che sempre più digitale è, al tempo stesso, sempre più "fisica", faccia a faccia. Per questo lo scorso 24 maggio Logotel e Cfmt hanno organizzato a Milano il primo Weconomy day: una giornata per discutere di impresa partecipativa insieme a decine di manager.

L'interesse suscitato è stato tale che ora l'iniziativa riparte con il Weconomy tour, sei tappe in giro per l'Italia per far vivere alle persone d'impresa un paio di ore nel futuro del WE, per fornire idee concrete e strumenti collaborativi ai manager e, dall'altra parte, per ricevere da loro nuovi impulsi e nuovi spunti che andranno ad arricchire il sito del progetto www.weconomy.it.

Su questo stesso sito, curato dal team di innovazione collaborativa di Logotel, è possibile consultare e scaricare svariati contenuti e approfondimenti sui temi del WE in impresa. Non ultima, la versione digitale, free e interattiva, del libro *Weconomy - L'economia riparte dal noi* che ha dato il via nel 2010 al progetto.

L'iniziativa è riservata ai dirigenti associati.

Per informazioni sul Weconomy tour:

Elena Massaro tel. 025406311 - emassaro@cfmt.it

Lucia Canullo tel. 065043053 - lcannullo@cfmt.it

Per iscriversi: www.cfmt.it

mation overload ecc. E l'influenza di questo nuovo modo di fare business è grande anche e soprattutto sul lavoro di tutti noi. Infatti, lavorare nella weconomy richiede capacità e comportamenti del tutto diversi da quelli tradizionali e un forte cambiamento mentale, culturale e fattuale. Devono cambiare le politiche e le relazioni industriali. Devono cambiare i contratti perché il lavoratore della weconomy ha bisogno di maggiore libertà, di essere valutato sugli obiettivi per essere in grado di muoversi fisicamente e virtualmente al meglio per lavorare e collaborare con tutti gli attori della catena del valore.

Ma è altrettanto vero che la weconomy è e può essere il cavallo di battaglia delle pmi, che nella collaborazione possono trovare la forza di competere superando gap dimensionali che hanno ormai poco significato. Può essere la consacrazione di tanti professionisti che animano il nostro mondo del lavoro e che sono snodi imprescindibili delle reti di collaborazione e creazione del valore. E questo, a detta di tanti manager, è il futuro per competere e crescere. Un futuro che perde le gerarchie, ma deve acquistare maggiore capacità gestionale e organizzativa, che deve puntare sulla formazione per preparare tutti a lavorare insieme. Che deve basare i suoi rapporti su managerialità, fiducia e autorevolezza. ■