

making weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

05

INFO INDIE INTER: L'INNOVAZIONE RINNOVATA



Aperto



Libero



Infinito

Quaderno
collettivo in
Beta Version
permanente

making
weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di **Logotel**

05

**INFO
INDIE
INTER:
L'INNOVAZIONE
RINNOVATA**

Logotel presenta questo Quaderno in occasione della partecipazione di Weconomy all'evento TEDxBologna "Exponential Innovation". Perché l'innovazione non è (solo) tecnologia; è, prima di tutto, una questione di valori (e di valore). E innovare il contenuto (Info), innovare l'attitudine (Indie), innovare la relazione (Inter) sono tre possibili piste di valore (appunto) alla portata delle nostre imprese.

CREDITS

MAKING WECONOMY

Quaderni per l'impresa
collaborativa

www.weconomy.it

Designed by

Logotel

making together.

Project & Content Manager

Cristina Favini

Book Editors

Thomas Bialas

Antonella Castelli

Matteo Pozzi

Art Direction

Gianluca Alderuccio

Claudia Molinari

We Authors

Gabriele Buzzi, Tiziana Cardile,

Alberto Ceccarelli, Alberto

D'Ottavi, Nicola Favini, Paolo

Nagari, Luca Tremolada

Special Thanks

Giorgio De Marco,

Vito Roberto, Chiara Torti,

Dario Vignali

Logotel è la service design company che progetta e accompagna l'innovazione d'impresa in modo collaborativo. Con un team composto da oltre 120 persone, ha sede a Milano nei 2.000 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. L'azienda ha all'attivo 50 clienti e insieme a loro sta sviluppando oltre 70 progetti. Nel 2011 Logotel ha coinvolto oltre 5.000 persone in progetti formativi; ha progettato e gestisce inoltre 22 business community che ogni giorno mettono in connessione ed erogano servizi e contenuti a più di 40.000 persone.



*Quest'opera è stata rilasciata con licenza
Creative Commons Attribuzione - Non com-
merciale - Condividi allo stesso modo 3.0
Italia. Per leggere una copia della licenza
visita il sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/> o spedisci una
lettera a: Creative Commons, 171 Second
Street, Suite 300, San Francisco, California,
94105, USA.*

INDICE

The index is presented in a honeycomb pattern of hexagons. The hexagons are arranged in a roughly triangular shape pointing to the right. Some hexagons are solid colors (green, blue), while others are white with black text. Some hexagons contain small images: a map, coffee cups, a smartphone, and water bottles.

PERCHÉ? 6	L'INNOVAZIONE RIPARTE DAL NOI 8				
INNOVATION FAQS 10	INFO 16	INDIE 22		INTER 28	
BELIEVE IT 18	MAKE IT 19		BELIEVE IT 24	MAKE IT 29	BELIEVE IT 30
WECONOMY INSIGHT 20	WECONOMY TOOLS 21	MAKE IT 25			WECONOMY INSIGHT 32
		WECONOMY TOOLS 27	WECONOMY INSIGHT 26	WECONOMY TOOLS 33	
				PRESENT STORIES 34	
					FUTURE STORIES 35
				FINAL LAP 36	

PERCHÉ

NOI, LUOGO DI MASSIMA INNOVAZIONE. COME AIUTARE LE PERSONE E LE IMPRESE A GESTIRE L'ACCELERAZIONE

Su Google ci sono 13.000.000 di risultati che parlano di Innovazione.

La prima voce è quella di Wikipedia che definisce l'innovazione come "la dimensione applicativa di un'invenzione o di una scoperta", e andando avanti dice che: **l'innovazione riguarda un processo o un prodotto che garantisce risultati o benefici maggiori apportando quindi un progresso sociale, anche se a volte non sempre efficaci e migliorativi rispetto a ciò che va ad innovare. Il cambiamento che porta invece un peggioramento delle condizioni sociali non è innovazione, ma regresso**". La citiamo in continuazione nelle riunioni, decora le "slide" più importanti delle nostre presentazioni, sottotitola programmi di rinnovamento aziendale: innovazione è una delle parole più usate e abusate, tanto che diventa etichetta e spesso perde significato. In occasione della nostra partecipazione al TED del 12/10/2013 in cui si parlerà di innovazione esponenziale, abbiamo trovato utile riflettere e iniziare a chiederci che ruolo ha la "i" di innovazione nella nuova economia, sempre con l'aiuto di diversi punti di vista.

Partiamo dallo spunto di Innovazione esponenziale. In questo periodo tutti ci raccontano come l'evento delle tecnologie accelera il processo e trasforma ogni aspetto di un prodotto o di un servizio, compresi i processi che da sempre strutturavano le imprese: i processi di produzione, la gestione del personale, la raccolta di capitali, la relazione con i Clienti. I Clienti di oggi comprano in modo diverso (ricordate il terzo quaderno di Weconomy?), usano le nuove tecnologie per vivere in modo diverso, per esercitare più potere sulle imprese; in passato erano le grandi aziende a poter accedere

all'innovazione, oggi l'abbattimento di molte barriere strutturali permette l'accesso anche alle singole persone. Il digitale si estende a tutti i settori, anche quelli che non sono digitali e rivoluziona il modo in cui viviamo. L'accelerazione esponenziale delle tecnologie è un dato di fatto e NOI, oggi, proprio grazie a questo stiamo vivendo una trasformazione e non un'evoluzione. Oggi le persone adottano le innovazioni tecnologiche per fare cose vecchie in modi nuovi; le future generazioni, che avranno adottato e interiorizzato la tecnologia, faranno cose nuove in modo nuovo, e la trasformazione a quel punto sarà ancora più esponenziale. Il mondo si sta trasformando, lo sappiamo, ma non era mai cambiato così velocemente.

Quale ruolo ha, quindi, la persona in un simile contesto in trasformazione? Come può un singolo individuo gestire una tale complessità? Nell'equazione dell'innovazione esponenziale, insomma, la persona è un limite o una risorsa? (parliamo soprattutto della nostra generazione, non di quella che nasce oggi con un DNA già "esponenziale" di suo).

Ora non basta comprendere il cambiamento, bisogna esserne parte. **La persona è il luogo di massima innovazione esponenziale. Se non aiutiamo il "NOI come (eccezioni) persone" a farne parte, non aiuteremo il "NOI come imprese, NOI come comunità", il "NOI come economia, il NOI come società"**. Potremo osservare il cambiamento ma non farne parte, non imprimere qualcosa di nostro che abbia senso, quello che è valore per noi, per tutti noi, comunità di destino, ricordate? Come accelerare questo processo? Come essere parte della trasformazione e non rimanere ai

Cristina Favini
*Strategist &
Manager of Design Logotel*



bordi? Come vincere le nostre paure, come sviluppare nuove sensibilità e competenze? Come completarci? Come ri-posizionarci come persone, come imprese? Come INNOVARCI. Ricordate la citazione di Wikipedia? L'innovazione è un atto sociale, deve portare miglioramento, ma se non coinvolgiamo nel processo le persone, l'innovazione non verrà "adottata" e non riusciremo a portare progresso.

Allora dobbiamo chiederci come aiutare le persone, e quindi le imprese, a far parte dell'innovazione. Un pallino che ho come designer, ma anche come persona di Logotel. Quindi come rinnovare il linguaggio per aumentare la comprensione delle persone in un contesto accelerato? Come "impacchettare i contenuti o Innovare il modo di scambiare INFORMAZIONI? Se non capiamo, se non metabolizziamo, non parteciperemo al processo di rinnovamento, figuriamoci in un momento dove tutti abbiamo sempre più a che fare con "tavoli accelerati" INTERaziendali, INTERnazionali, multiculturali che devono essere gestiti contestualmente e contemporaneamente, dove le parole e le informazioni sono spesso la causa di incomunicabilità e impediscono il progresso.

Come aiutare le persone e le imprese a gestire l'accelerazione tornando a "produrre in modo INDIpendente" le proprie idee, i propri contenuti? Come supportarle nella costruzione di costruirsi alleanze generose che le aiutino a crescere, a sviluppare innovazione aperta e quindi diffusa?

Forse la risposta sta in quella sorta di "enzima" che chiamiamo "weconomy" in cui continuiamo a credere,

ovvero la nostra capacità di collaborare ed entrare in sinergia con gli altri. Più che le specifiche competenze settoriali, quindi, a valere oggi è anche e soprattutto la componente relazionale, intesa come la nostra capacità di scambiare, di completarci, di collaborare con gli altri per IMMAGINARCI IN QUESTA TRASFORMAZIONE, PER ESSERCI E CONTINUARE A INNOVARCI.

Se prima abbiamo sempre pensato che collaborare fosse un atto di altruismo, forse oggi dovremmo renderci conto che esso, in realtà, è (anche) un atto di "egoismo", una delle poche modalità che abbiamo a disposizione per far parte del cambiamento e non restare ai "bordi", per sopravvivere INSIEME (per citare la serie televisiva Lost, "live together, die alone": la scelta è tra vivere insieme o morire da soli).

Quindi l'Innovazione è un atto che non si può portare avanti da soli, ma solo insieme.

Abbiamo la responsabilità di accompagnare l'innovazione perché diventi nostra e perché come ci ricorda Wikipedia, migliori la nostra vita.

Ecco perché INDI, INTER, INFO sono le prime 3 "I" per RINNOVARE l'innovazione.

Buona lettura.

L'INNOVAZIONE RIPARTE DAL NOI

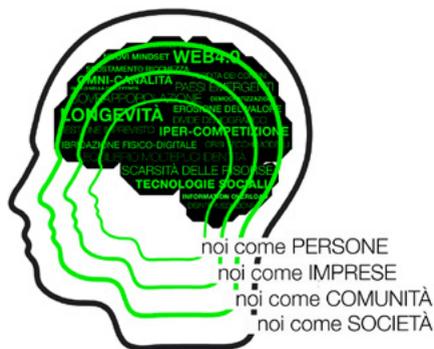


Trasformazione esponenziale

Viviamo in un contesto complesso, liquido, dove i confini si confondono, dove non parliamo più di competizione ma di iper-competizione, dove non parliamo più di analogico e digitale ma di modalità ibride. Più che un'evoluzione, stiamo vivendo una discontinuità, una trasformazione.

Noi, "luogo" di massima accelerazione

Quale ruolo ha la persona umana in un simile contesto? Come può un singolo individuo gestire una tale complessità? Nell'equazione dell'innovazione esponenziale, insomma, la persona è un limite oppure una risorsa?



Noi: persone, imprese, società, comunità

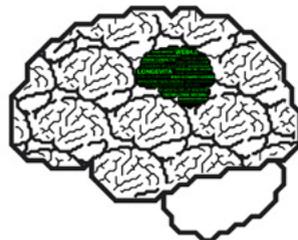
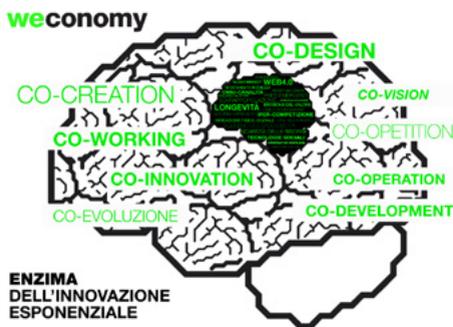
Comprendere il cambiamento non basta (più); occorre "esserci dentro". Se non ci impegniamo "NOI come persone" a farne parte, non aiuteremo il "NOI come imprese", il "NOI come società", il "NOI come comunità" (di destino) a lasciare il segno di qualcosa di "nostro", che abbia senso, che abbia valore condiviso per tutti.



Weconomy: un enzima per l'innovazione?

Forse la risposta sta in quella sorta di "enzima" che abbiamo chiamato "weconomy", ovvero la nostra capacità di collaborare ed entrare in sinergia con gli altri. Più che le specifiche competenze settoriali, infatti, a valere oggi è anche e soprattutto la componente INTER-relazionale, la nostra capacità di scambiare, di condividere, di collaborare.

UNA BREVE OVERVIEW DEI CONTENUTI DEL TED TALK WECONOMY IN OCCASIONE DELL'EVENTO TEDXBologna "EXPONENTIAL INNOVATION" (12 OTTOBRE 2013).



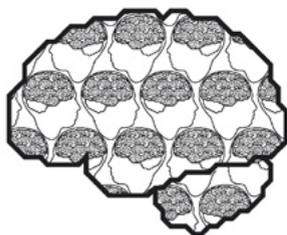
L'INNOVAZIONE È UN ATTO CHE NON SI PUÒ PORTARE AVANTI DA SOLI...

“Live Together, Die Alone”

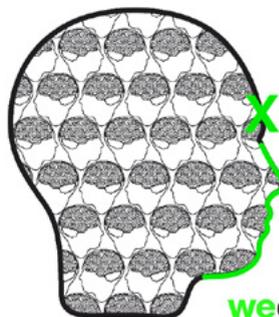
Se in passato potevamo permetterci di pensare che collaborare fosse un atto di “altruismo”, forse oggi dovremmo renderci conto che, in realtà, è (anche) un atto di “egoismo”, la sola modalità che abbiamo a disposizione per non restare ai bordi del cambiamento, per sopravvivere **INSIEME**.

L'innovazione riparte dal Noi

Nel contesto iper-accelerato di oggi, l'innovazione è quindi un atto che non è più possibile portare avanti in solitudine, ma solo in chiave partecipativa. E ognuno di noi ha la responsabilità di accompagnare questa innovazione fino in fondo, perché “il We è un posto dove non puoi nasconderti”.



...MA SOLO INSIEME



weconomy
 l'innovazione riparte dal noi
weconomy.it

“Sono vasto, contengo moltitudini”

Quali sono gli strumenti che abbiamo a disposizione? Con il progetto dei Quaderni stiamo cercando di avanzare una modesta proposta di un nuovo alfabeto dell'impresa collaborativa: da valori come Auto, Beta e Co all'approccio del Design, dai tool di Empowerment, Feedback e Gamification fino alla concezione di una vera e propria Human (R)evolution.

Chi condivide vince

La weconomy non può che partire dalla singola persona, da ognuno di noi. La lezione per il futuro? Chi divide perde, chi condivide vince. In economia come nell'innovazione, nel “micro” del nostro personale quotidiano come nel “macro” dell'intera società. Be We!

INNOVATION FAQs

DIALOGO IMMAGINARIO SUI VALORI DELL'INNOVAZIONE

D.

Innovazione: il tema non è forse un po' troppo ampio?

R.

Non ci sono dubbi: la ricerca del termine "innovation" in Google produce qualcosa come 250 milioni di risultati. Ironico, se pensiamo che, etimologicamente, "innovare" dovrebbe significare "alterare l'ordine delle cose stabilite per farne di nuove". Nondimeno, questi 250 milioni di pagine web rappresentano la misura di due fenomeni: il primo è l'information overload che, volenti o nolenti, viviamo ogni giorno. Il secondo è la velocità del cambiamento: come possiamo umanamente tenere il passo di una simile accelerazione verso il "nuovo"?

D.

Come circoscriverlo, allora? Di quale "innovazione" parliamo?

R.

Facciamo così: di quale innovazione NON parliamo (non qui e ora, almeno)? Anzitutto di quel genere di innovazione al quale verrebbe istintivo pensare: l'innovazione tecnologica. Posto che, stando alle ultime previsioni, la famigerata Legge di Moore - che ha visto raddoppiare esponenzialmente le prestazioni dei computer da 50 anni a questa parte - pare avere una data di scadenza ormai prossima (2020?), l'innovazione tecnologica resta oggi campo d'azione di pochi player e, invece, "contesto" con il quale fare i conti per tutti gli altri.

D.

Quindi "stare al passo" con le innovazioni tecnologiche non serve a niente?

R.

Al contrario; serve, eccome. Anzi, è quasi una necessità. Ma un'impresa non "innova" se continua a fare le stesse cose di sempre, "solo" in modo differente; di reale innovazione si può parlare quando un'impresa usa mezzi nuovi (tecnologici e non) per fare effettivamente cose nuove. In altri termini: l'innovazione non è un upgrade da scaricare e installare per aggiornare il proprio sistema operativo pre-esistente. È, semmai, un enzima da far reagire organicamente con quanto si ha già "in casa", per scatenare e accelerare nuovi processi, nuove dinamiche, perfino nuovi modelli di business.

D. R.

Dove sta, allora, questa innovazione da “fare” e non da “subire”? La voglio!

Non pensiamo di avere soluzioni o ricette ready-made per tutte le occasioni. La nostra modesta proposta, almeno in questo numero, è di lavorare su tre possibili driver di innovazione tra i mille disponibili, tre valori d'impresa che, con un gioco di parole, crediamo possano essere d'aiuto alle imprese per riprendere a produrre valore: la I di Info, la I di Indie, la I di Inter.

D. R.

Info, Indie, Inter: suonano bene. Ma cosa sono esattamente?

Si tratta di tre attitudini, di tre abilità, volendo esagerare anche di tre nuove “competenze” che - al pari dei tre “Auto, Beta, Co” del nostro Quaderno Making Weconomy #1 - possiamo “allenare” sia a livello personale sia organizzativo per migliorare la collettiva predisposizione all'innovazione delle nostre imprese.

D. R.

Qualche esempio, in concreto? Partiamo da Info.

“Info” significa progettare e scambiare contenuto di valore con il proprio Cliente, interno o esterno. Innovare il contenuto non vuol dire traslare vecchie storie da un medium all'altro, quanto raccontare storie nuove e abbastanza consistenti da sopravvivere al circolo vizioso dell'overload per entrare in quello (virtuoso) del “surplus cognitivo” (cfr. Clay Shirky).

D. R.

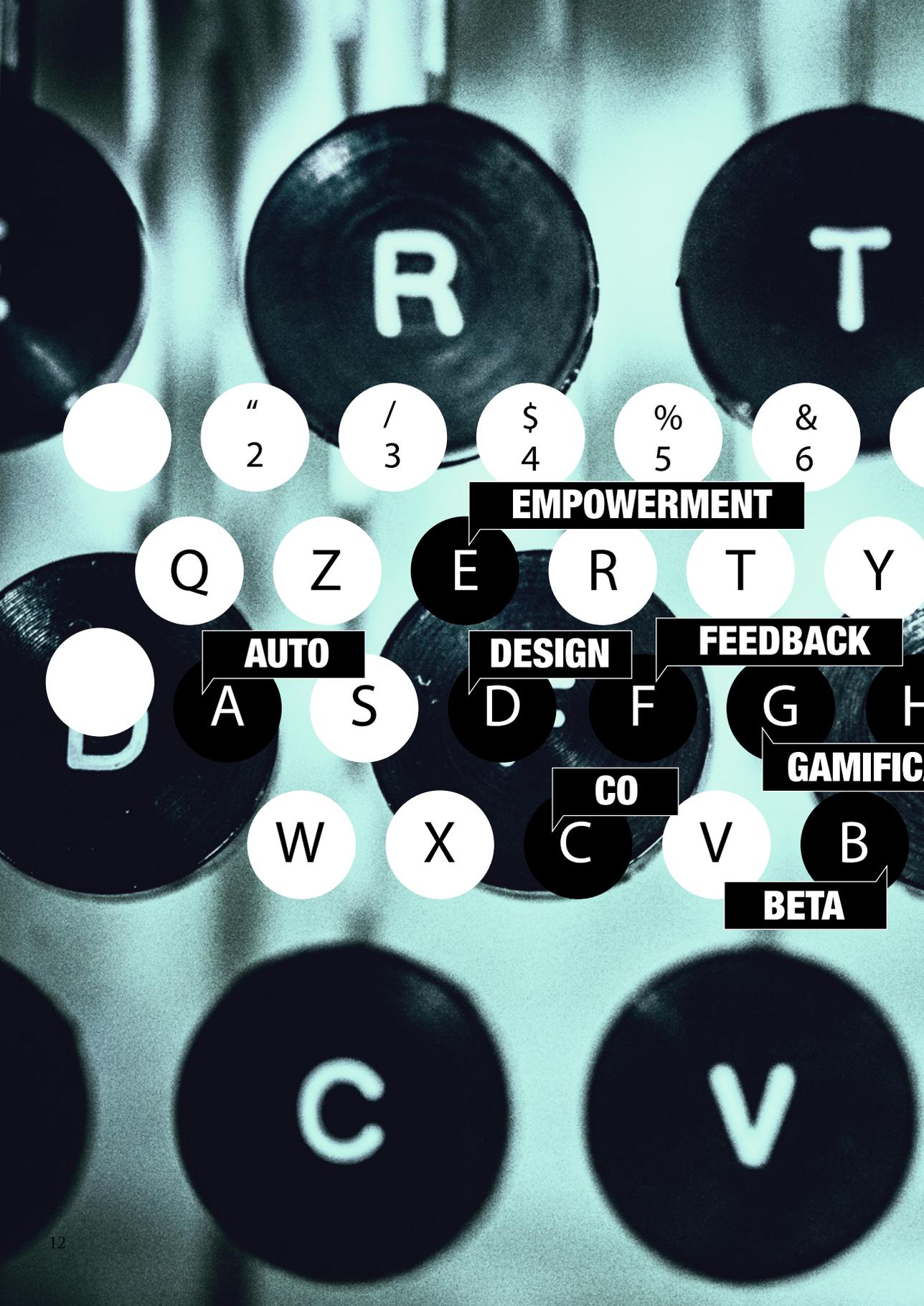
“Dove vai se il contenuto non ce l'hai”, chiaro. E Indie? Strana parola.

“Indie” significa tante, troppe cose. Significa autonomia e auto-attivazione - perché se il famigerato “contesto” non mi dà tempo, il tempo me lo creo. Significa produrre valore attraverso logiche che sono fuori dai radar dei modelli tradizionali (una su tutte: il crowdfunding). Significa fare propria la lezione che ci sta impartendo il movimento dei “makers”: il mercato non ci offre ciò che vogliamo? Tanto meglio: ce lo facciamo noi.

D. R.

Ok: ma questa Indie-pendenza non è forse il contrario della terza I, di Inter(dipendenza)?

No: sono due facce della stessa medaglia. Indie non vuol dire “autarchia”, farsi le cose da soli e stop. Al contrario: quanto più si è “indie”, tanto più si è immersi in una community di analoghe realtà con le quali condividere spirito, risorse, competenze (“ecosistema”). “Inter”, con tutti gli aggettivi a cui si può legare (inter-nazionale, culturale, disciplinare...), significa allora prendere coscienza una volta per tutte dell'esistenza di una nuova dimensione del valore: non solo economico, ma anche (soprattutto?) relazionale.



"
2

/
3

\$
4

%
5

&
6

EMPOWERMENT

Q

Z

E

R

T

Y

AUTO

DESIGN

FEEDBACK

D

A

S

D

F

G

H

GAMIFIC

W

X

CO

V

B

BETA

C

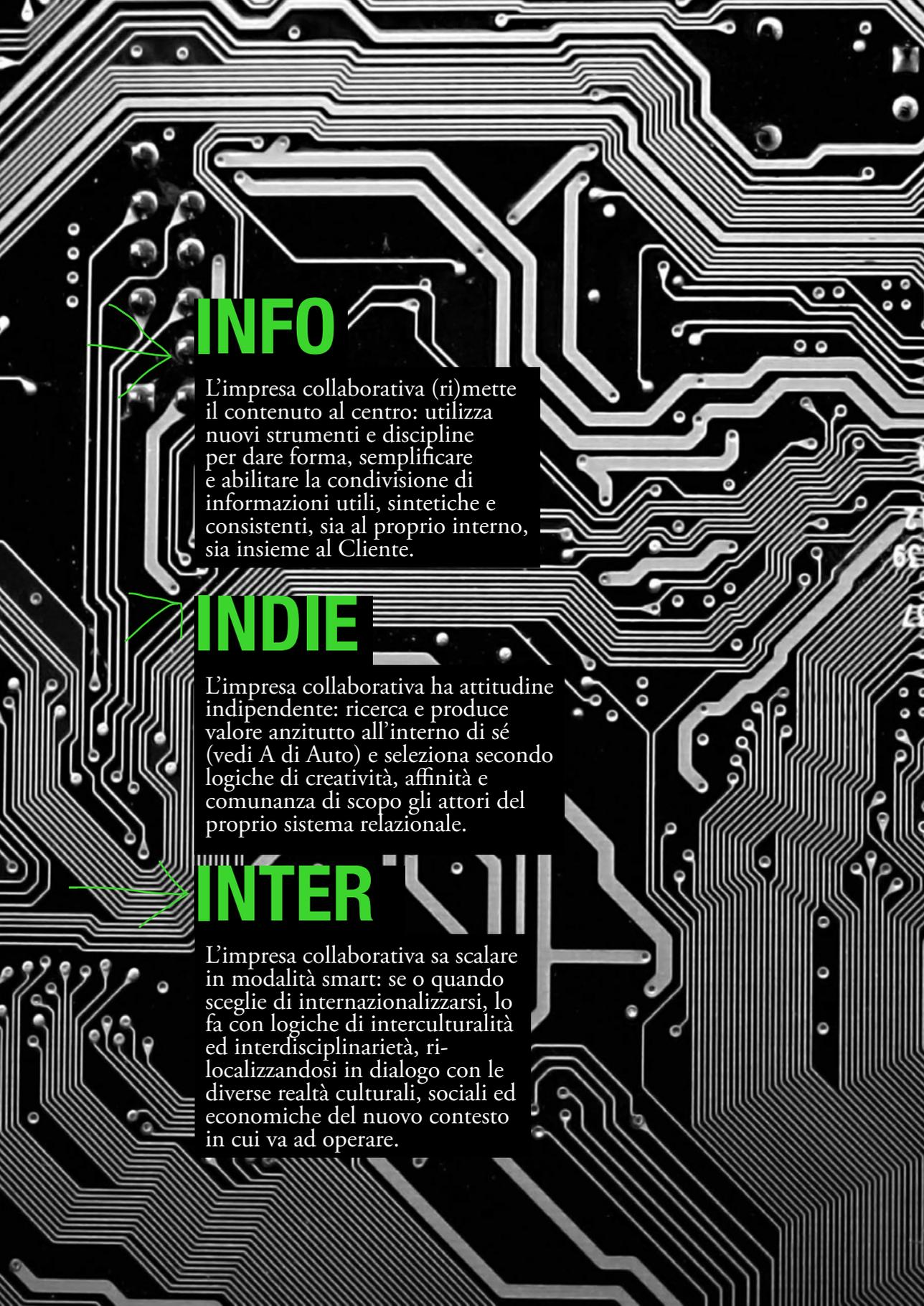
V

- Nei numeri precedenti di Making Weconomy:
- 01. Auto, Beta, Co: (ri)scrivere il futuro
 - 02. Design: (ri)dare forma al business
 - 03. Empowerment, Feedback, Gamification: c'era una volta il retail?
 - 04. HR: Human (R)evolution

INFO/INDIE/INTER

HR

ATION



INFO

L'impresa collaborativa (ri)mette il contenuto al centro: utilizza nuovi strumenti e discipline per dare forma, semplificare e abilitare la condivisione di informazioni utili, sintetiche e consistenti, sia al proprio interno, sia insieme al Cliente.

INDIE

L'impresa collaborativa ha attitudine indipendente: ricerca e produce valore anzitutto all'interno di sé (vedi A di Auto) e seleziona secondo logiche di creatività, affinità e comunanza di scopo gli attori del proprio sistema relazionale.

INTER

L'impresa collaborativa sa scalare in modalità smart: se o quando sceglie di internazionalizzarsi, lo fa con logiche di interculturalità ed interdisciplinarietà, ri-localizzandosi in dialogo con le diverse realtà culturali, sociali ed economiche del nuovo contesto in cui va ad operare.

INFO-INDIE-INTER LINKOGRAPHY

“Why your Brain Craves Infographics”

neomam.com/interactive/13reasons/

La Campagna di Russia secondo Charles Minard: la prima infografica della storia?

goo.gl/a45198

Il sito ufficiale del “Galileo dell’infografica”, Edward Tufte

edwardtufte.com/

FastCompany sul “futuro del capitalismo”: indie, piccolo e fatto in casa

goo.gl/Ef3ju6

Board di Pinterest con infografiche e risorse di “Indie Business”

goo.gl/FVsf7q

La pagina con i progetti creativi indie di maggior successo su Kickstarter

goo.gl/8ZE4Dg

An Interdisciplinary Approach to Problem-Solving, un TED Talk di Jenny Kehl

youtube.com/watch?v=iS2J8TGVhw4

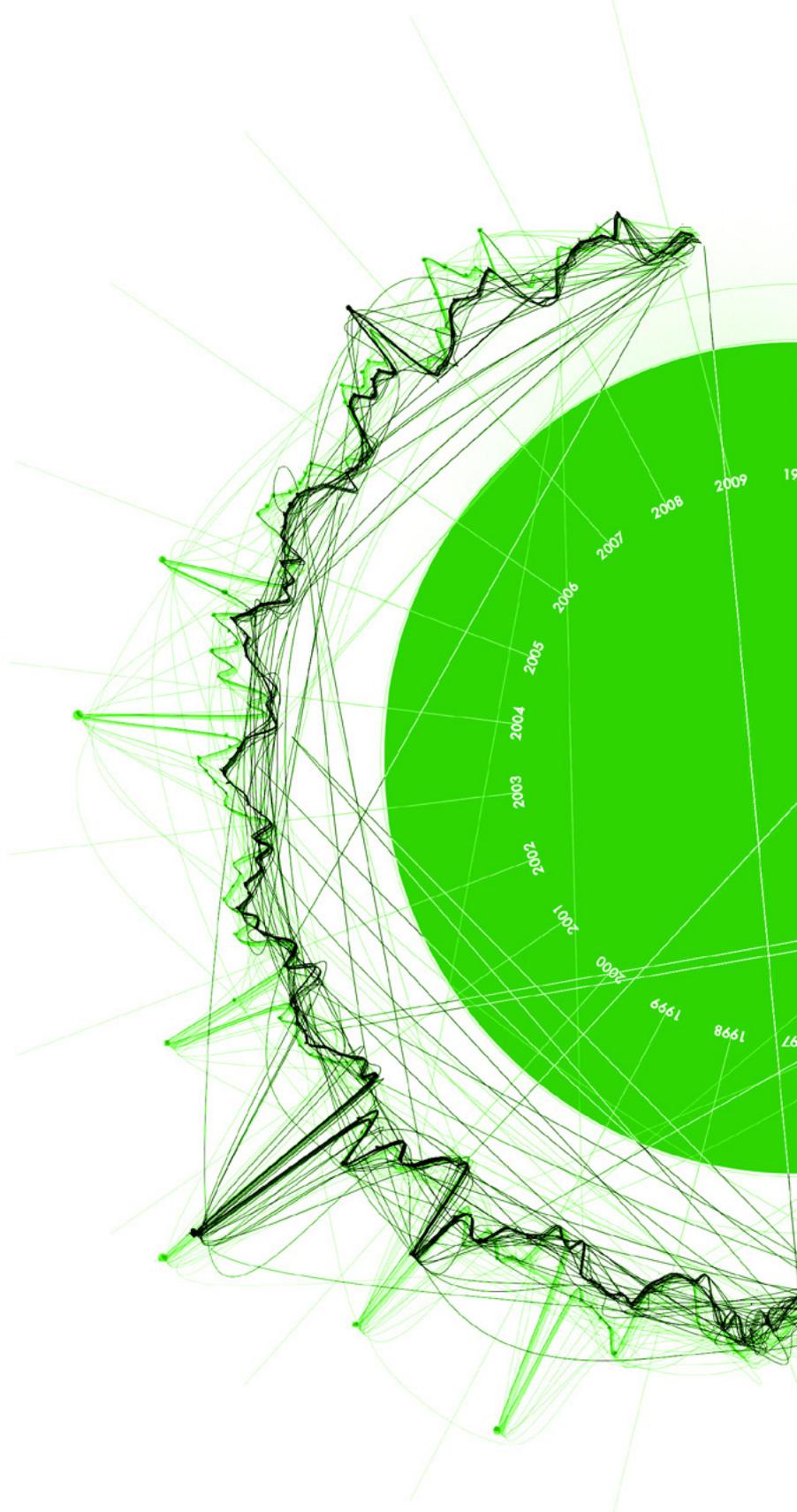
Da Inter a Cross: il Cross Innovation Project di innovazione collaborativa

cross-innovation.eu/

Forse il più complesso, eclatante ed ispirazionale caso di internazionalizzazione: la ISS

it.wikipedia.org/wiki/Stazione_Spaziale_Internazionale

INFO wiki





Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, dicesi Info (abbreviazione di “information”, dal latino “in-formare”, dare forma) quella “conoscenza comunicata o ricevuta in merito a un particolare fatto o circostanza, capace di risolverne l'incertezza (...); quanto più è incerto un evento, tanta più informazione è richiesta”.

Informazione e complessità, in altri termini, sono misure direttamente proporzionali; non a caso, a partire all'incirca dagli Anni '90, la contemporaneità è stata variamente definita come “Era dell'Informazione” – per distinguerla dalla precedente Era Industriale – o “Era della Complessità”. Il punto di rottura, è evidente, coincide con la globalizzazione di Internet e con la conseguente rivoluzione digitale, e questo stesso punto ha segnato anche una paradossale inversione nella definizione sopra citata: almeno a livello percepito, oggi è spesso l'aumento di informazione ad accrescere la nostra incertezza, anziché risolverla. È il noto fenomeno dell'Information Overload teorizzato già nel 1970 dal futurologo Alvin Toffler, e declinato più di recente in salsa 2.0 da autori come Nicholas Carr e Jaron Lanier. Tra apocalittici e integrati, la soluzione forse sta nel mezzo: in certe “forme dell'informazione” (dai big data all'infografica) capaci di produrre valore o di semplificare la complessità in ambito economico, e non solo.



Un libro per approfondire

Information Is Beautiful, di David
McCandless (HarperCollins, 2010)

BELIEVE IT

THE NEW BIG (DATA) THING NUOVO VALORE OLTRE L'INFORMATION OVERLOAD

Luca Tremolada
*Giornalista
Il Sole 24 Ore*



Nel 1989 un analista di Gartner, Howard Dresner, decise che da quel momento in poi la “business intelligence” avrebbe racchiuso tutti quei concetti e metodi per prendere decisioni sulla base di dati. Dresner immaginava non solo una nuova famiglia di software per le aziende, ma una metodologia avanzata per trattare le informazioni e trasformarle in conoscenza. Erano gli anni Novanta, le imprese sarebbero dovute diventare astronavi spaziali, i manager piloti al comando del business, e i computer dei cruscotti di navigazione per monitorare le performance aziendali. Le parole d'ordine allora erano real time, data mining e controllo di gestione. La sfida: riorganizzare i processi, recuperare gli indicatori di funzionamento e fornire una rappresentazione che fosse utile e comprensibile ai decision maker. Questi software convinsero alcune multinazionali e i grandi gruppi bancari, ma si rivelarono strumenti piuttosto complessi per gran parte del mercato. Ebbero però il merito di lavorare a fondo sui database, sulla visualizzazione e sull'archivio delle informazioni dati. Gettarono insomma le basi tecnologiche del processo di apertura dei database che ha preso piede nel 2009 quando Tim Berners Lee, uno dei padri del web, suggerì la libera circolazione dei dati sul web. In quell'anno politica e tecnologia ebbero la stessa visione. **L'accesso ai database ha stimolato lo sviluppo di applicazioni in grado di portare benefici tangibili alla collettività, servizi di nuova generazione per il pubblico, nuove opportunità di business per il settore privato e una promessa di risparmi per la macchina statale.** Tuttavia, l'informazione non ha avuto il tempo di apprezzare le potenzialità del dato. L'information overload nell'ultimo decennio è stata la cifra della crisi industria editoriale e il sintomo di un diverso paradigma di apprendimento. Per dirla in altro modo il sapere si è digitalizzato troppo velocemente prendendo in con-

tro piede i mezzi di produzione. Nel 2000 il 25% delle informazioni registrate nel mondo era in bit: il 75% era analogico, su carta, pellicola, plastica magnetizzata, e così via. **Nel 2013 il 98% delle informazioni registrate nel mondo è in formato digitale: i vari supporti analogici, dalla carta alla plastica, si dividono il restante 2 per cento.** Mentre le aziende intuivano le potenzialità di business dei database, l'industria culturale è rimasta in trincea a combattere una battaglia di retroguardia contro il fluire anarchico delle notizie. Doveva essere l'apocalisse, o almeno così è stata raccontata. Poi è arrivato Dremel. Dremel è il titolo di un paper scientifico di Google uscito nel 2010. Chi volesse sfoglarlo lo trova in rete (tinyurl.com/c8wdacz) ma non è una lettura rilassante (almeno non per tutti): spiega come compiere ricerche su milioni di gigabytes di informazioni in frazioni di secondo. Quello studio è stato letto e analizzato da molti se non tutti i computer scientist, informatici e esperti che oggi lavorano o guidano startup attive nell'estrazione di significato e di business dai dati. **Big Data deve tutto a Dremel se oggi è considerata a ragione la new big thing. Per una piccola impresa significa poter porre domande al proprio business che in passato sarebbero costate troppo.** Il vantaggio nel poter interrogare più volte al giorno un mercato che cambia in tempo reale, minuto dopo minuto è stato quantificato da Gartner in una frontiera capace di stimolare una spesa mondiale di 34 miliardi di dollari. Un altro big number che ha contribuito a dare ordine e un profilo di business al caos di internet. Paradossalmente l'inizio dell'era del big data ha coinciso con la fine dell'information overload. Ha dato speranza a una industria in cerca di ordine. Ha suggerito che il caos di dati e database può essere interpretato, possiede una matrice nascosta che può generare valore.

Continua su weconomy.it

MAKE IT



HELP REMEDIES

Etica, prodotti unici e design strepitosi. Questa è la realtà di Help Remedies, compagnia farmaceutica newyorkese famosa per aver stravolto le formalità e gli approcci di vendita del proprio mercato di riferimento.

L'ha fatto tramite il portale helpneedhelp.com, a cui si attribuisce il merito di mescolare una disarmante semplicità d'acquisto a un linguaggio prettamente grafico, principi di gamification, e intrattenimento per i propri visitatori.

Nella home del sito web vengono presentate soluzioni spiritose alla maggior parte dei nostri problemi quotidiani, alcune coincidono con immagini simpatiche, altre con veri e propri prodotti dal design minimale.

Visitare helpneedhelp.com è talmente divertente che, quando hai finito di passarci del tempo o farci acquisti, non vedi l'ora di farlo conoscere ai tuoi amici: la gallina dalle uova d'oro al tempo dei social media.



AMERICAN EXPRESS

Un caso interessante di come i contenuti e le informazioni possano trasformarsi nella miglior strategia pubblicitaria è quello di OpenForum.com, il portale realizzato recentemente da American Express con l'obiettivo di entrare nella vita imprenditoriale del proprio pubblico.

"Exchange Advice. Make smart decision", è questo lo slogan del progetto di questo big player americano. E difatti, una volta registrati al portale ed entrati nella community, è possibile richiedere consigli, rispondere alle domande di altri imprenditori, e leggere le lezioni di business impartite dai più grandi esperti di marketing, leadership e discipline economiche.

Inutile dire che il progetto ha ottenuto un discreto successo, diventando uno dei case-study più noti tra le diverse aziende che fanno utilizzo del content marketing come strumento adatto a sviluppare ed estendere la propria autorevolezza in ambiti principalmente B2B.



UBANK

Noi umani siamo curiosi di natura. Ad esempio, chi non ha mai desiderato sapere a quanto ammontano le spese mensili dei propri vicini di casa? O quanto ci sarebbe costato vivere in un'altra città?

Queste sono solo alcune delle domande risolte da People like U, il nuovo servizio della banca australiana UBank capace di raccontare la storia economica dei propri Clienti tramite l'integrazione di big data e social media.

I trend di spesa, l'area geografica, l'età, il sesso, le abitudini quotidiane, questi sono solo alcuni dei dati che vengono analizzati e sviluppati sotto forma di report dotati di imprevedibile utilità.

Così, ad esempio, si può conoscere quale tra le popolazioni di Melbourne o Sidney spende di più in moda o in arte, quali sono le spese più ricorrenti tra concittadini e come investire i propri risparmi nel modo più efficiente possibile, il tutto rappresentato sotto forma di infografica.



Lo spot Help Grand Prix a Cannes
<http://goo.gl/HJePX>



La piattaforma Open Forum
<http://goo.gl/XgmOij>



Money Box, il canale YouTube di UBank
youtube.com/UBankMoneyBox

WECONOMY INSIGHT



Approfondisci sul blog *Weconomy* con questo
speciale sul *visual telling*
goo.gl/cPuDbM

OVERLOAD vs SCHEDULING COME “DARE FORMA” AL CONTENUTO

Antonella Castelli
Designer
Logotel



Stiamo accelerando il cambiamento della società in maniera esponenziale, fino a non riuscire a comprenderne le vere potenzialità. Parliamo e ci parlano di iper-scelta, iper-competizione, iper-dinamismo, iper-comunicazione, iper... fino a scontrarci con l'iperinformazione. La quantità di informazione circolante aumenta continuamente (è quintuplicata negli ultimi 20 anni) a una velocità tale da non essere sostenibile dai singoli o dalla società. Questo significa che siamo 'bombardati' da migliaia di dati, di informazioni, siamo in overload. Ma come filtrare i concetti? Come poter facilitare la scelta? Come scomporre l'informazione in dettagli senza perdere la visione d'insieme? ALT! Riflettiamo. Partiamo dall'origine, definiamo l'informazione: il termine deriva dal latino informatio(-nis), significa “dare forma alla mente” e indica un concetto o un'idea. Cosa significa “dare forma” all'informazione? Quando la quantità di informazioni diventa sovrabbondante, si verifica l'implosione dell'informazione stessa; le nozioni trasmesse risultano eccessive rispetto a quanto la persona riesce ad assimilare e per questo inizia il processo di 'content scheduling' per far emergere il messaggio da veicolare. **Se l'informazione non porta un messaggio, non c'è contenuto utile. Senza messaggio, senza contenuto non si va da nessuna parte!** Ma come dare forma al contenuto? Questa è la domanda con cui tutti i giorni mi confronto come designer per far sì che il contenuto e il contenitore diano vero valore a chi li utilizza, che sia il board di una impresa, un team di lavoro in un workshop, o il Cliente finale. Non è un esercizio di pura forma, ma il come dare forma ai contenuti (infodesign) deve facilitare l'apprendimento di ciò che si intende trasmettere, deve semplificare e abilitare la condivisione di informazione

utile, sintetica e consistente, specie sul canale digitale. **L'infodesign nello specifico ha il potere di creare valore aggiunto all'informazione, creando una sintesi visiva che permette di enfatizzare la sintesi, le relazioni, e il dinamismo a più livelli dei concetti.** Sperimentandolo quotidianamente posso affermare che l'infodesign è indispensabile soprattutto quando si lavora in modalità collaborativa (ad esempio con team aziendali con funzioni e competenze diversificate) perché nel momento in cui dobbiamo trasferire al gruppo il risultato di un progetto, che sia un modello di business, un format, un concept di vendita, una vision, una roadmap, uno sviluppo lineare e non di un progetto, il linguaggio utilizzato deve essere compreso e metabolizzato da tutti gli attori. **L'infodesign ci permette di dare forma a una mappa mentale da condividere e ci permette di costruire una “comunicazione di servizio” utile per la definizione di una visione di sintesi dei concetti chiave.** Le infografiche, le mappe mentali, gli storyboard sono modelli liquidi, nuovi, che supportano la comprensione, favoriscono la condivisione del messaggio e innescano processi di collaborazione tra attori dell'impresa su progetti specifici. Il sintesi il beneficio dell'infodesign per l'impresa collaborativa è quello di saper fondere forma e contenuto e originare una visione di sintesi comprensibile e condivisa per:

- far “pulizia” e riconoscere il messaggio da veicolare, dandogli forma;
- formalizzare la conoscenza e farsi capire da Clienti, Imprese, Comunità;
- avere un linguaggio comune (anche a livello internazionale) nei diversi gruppi di lavoro;
- costruire valore intorno ai contenuti dell'impresa;
- offrire una visione di sistema.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

INFOGRAPHIC DESIGN



COSA

L’infografica (o data visualization, o information design) consiste nel dare forma visuale e sintetica a una quantità complessa e disorganizzata di conoscenza. La sua esplosione “di massa” come disciplina coincide per molti versi con quella dei social media: tanto più si riduce il tempo della nostra fruizione/attenzione, quanto più abbiamo bisogno di contenuti sostanziali, ingaggianti e comprensibili a colpo d’occhio.

PERCHÉ

- perché siamo anatomicamente iper-ricettivi alle immagini più che alle parole (il nostro sistema occhio-cervello riesce a cogliere in 1 decimo di secondo il senso di un’infografica);
- perché in media ricordiamo solo il 20% di ciò che leggiamo ma ben l’80% di ciò che vediamo;
- per sopravvivere a un overload di informazioni pari a 34 GB a testa ogni giorno!

QUANDO

La complessità dei problemi di oggi, l’esigenza di scomporli in dettagli senza perdere la visione d’insieme, il bisogno di farsi “sorprendere” da inter-relazioni inaspettate tra le parti, l’utilità di non perdere lo storytelling dei concetti o la loro evoluzione, l’esigenza di condividere e di co-produrre con gli altri, tutto ciò scatena l’urgenza di innovare il modo di comunicare e di dare forma alla conoscenza attraverso lo strumento dell’info-design.

COME

- sono sempre più numerosi e raffinati i tools in grado di processare automaticamente dati e informazioni producendo output infografici (da Wordle per creare semplici tag clouds a Vizify per dare forma al proprio curriculum) ma una art direction dedicata dell’info-design è sempre e comunque insostituibile nel momento in cui si passa alla concreta progettazione di un prodotto/servizio;
- il visual telling delle infografiche permette inoltre di scaricare le tensioni: le persone smettono di parlare “in astratto” ma usano la visualizzazione come “ambiente” del problema, concentrandosi, indicando, toccando con mano proprio “quel” dato.

INDIE wiki





**SOCIALLY
BASED**

**LOCAL
FOCUS**

Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, dicesi Indie (abbreviazione di "independent") "tutto ciò che in campo artistico è al di fuori dell'orbita delle grandi industrie del settore". Si parla perciò di cinema indie, musica indie, videogiochi indie etc. Una questione precisamente distributiva, quindi, e al tempo stesso un concetto dai confini sfumati: dove finisce l'orbita "indie" e dove comincia quella della "grande industria"?

La diatriba su cosa sia "indie" e cosa no è – specie sul web e in contesti ad alto contenuto creativo come quelli citati – molto accesa ma, fatte le debite proporzioni, ricalca più o meno quella in merito a cosa sia e cosa non sia una "startup": è solo questione di tempo e dimensioni, di mesi di vita e di numero di dipendenti (tendenti a zero...) di un'impresa? Oppure è un tema più profondo, che riguarda anche la propensione all'innovazione, lo stile di lavoro, l'attitudine complessiva etc.?

Indie e startup, d'altronde, sono due parole che sentiamo sempre più spesso a braccetto, tanto da aver portato all'emersione del concetto di "indie capitalism": una nuova imprenditoria creativa, "post-globale", "iper-urbana", e con forti aree di sovrapposizione con quella che abbiamo chiamato "weconomy".

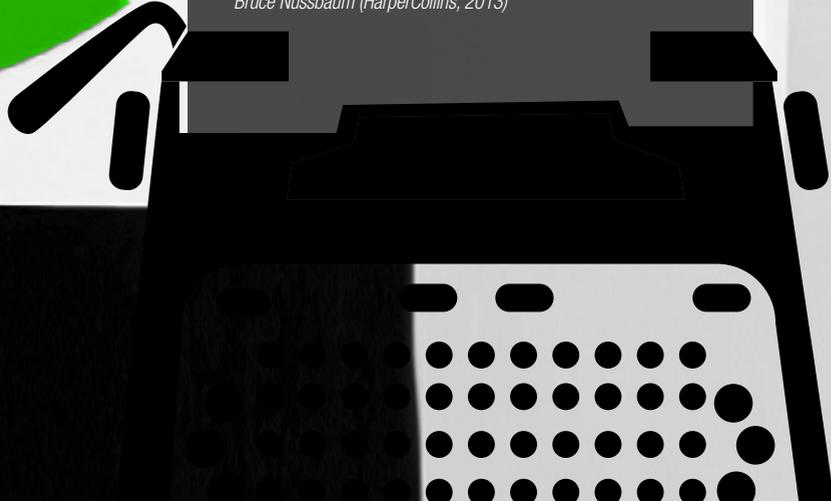
La domanda è: quali sono i geni del DNA "indie", e quali i possibili innesti nella nostra impresa?



Want to know more? Read this book

Creative Intelligence: Harnessing the Power to Create, Connect, and Inspire

Bruce Nussbaum (HarperCollins, 2013)



BELIEVE IT

HAI UNA GRANDE AZIENDA? REINVENTALA COME (LEAN) STARTUP

COME TRASFORMARE IDEE
IN PROGETTI

Alberto D'Ottavi
Co-founder e' CMO Blomming



Il collegamento tra una grande azienda e una piccola startup può essere difficile da immaginare. A meno che non siate stanchi anche voi di fare mille riunioni per discutere di progetti che richiedono anni per essere portati sul mercato. Oppure potreste aver letto l'ormai stranoto *The Lean Startup*, di Eric Ries. Oggi cult book tra gli imprenditori digitali, in questi ultimi anni ha raccolto consensi in tanti ambienti diversi, compresi gli ambienti enterprise. Non per caso: molti dei case study che Ries presenta nel libro fanno proprio riferimento a grandi aziende. **Si parla soprattutto di "Intrapreneurship", mostrando come recuperare efficienza e produttività riducendo time-to-market e costi.** E, sì, fare meno meeting c'entra qualcosa, ma non è tutto qui.

"Lean" come in "Toyota". Nel suo libro Ries fa due connessioni interessanti e inusuali. La prima è applicare il modello della Lean Production di Toyota ai processi gestionali di una startup. Si tratta, ovviamente, di rivedere continuamente i processi interni, per migliorarli. E questa è la parte nota. **L'idea interessante è di prendere il processo dalla produzione industriale, mixarlo con le metodologie di sviluppo software e venir fuori con una nuova metodologia non solo per costruire startup ma anche per gestire meglio lo sviluppo di nuovi progetti / prodotti / servizi nelle grandi aziende.** Il segreto? Semplice: spaccare il progetto in tante ipotesi di business e poi inventare sottoprodotto che siano il più possibile piccoli, economici e veloci da realizzare (Minimum Viable Product) rilasciandoli immediatamente sul mercato per verificarne l'adozione. E ripetere, iterare il processo finché non si trova il giusto fit. Il risultato minimo è che le riunioni di-

ventano più divertenti: anziché discutere ore su quale opinione debba prevalere, ci si organizza per testarle tutte. Ries presenta il caso di una grande azienda che con questo metodo è passata da 15 a 300 nuovi prodotti ogni anno.

"Learn" come in "Business". L'altro salto teorico interessante che fa Ries è cambiare il focus dal business a... l'apprendimento. Sembra azzardato, in realtà è il punto cruciale:

Una startup è prima di tutto un esperimento. È una istituzione umana progettata per portare sul mercato un nuovo prodotto o servizio sotto condizioni di estrema incertezza. Nel suo fondamento, una startup è un catalizzatore che trasforma idee in prodotti.

Ogni singolo giorno, ogni singolo momento della vita di una startup è dedicato a iterare il ciclo di build – measure – test – analyze, per capire se il prodotto è giusto, se effettivamente ci sono potenziali Clienti, se si è azzeccato il prezzo o quella specifica caratteristica, eccetera. E questo deve essere fatto ad altissima velocità, perché le risorse sono scarse, soldi non ce ne sono e l'idea originale per cui la startup è stata costruita deve essere provata nel più breve tempo possibile.

Alla fine, una Lean Startup è un'organizzazione che sviluppa un prodotto sconosciuto in un mercato sconosciuto, rivolgendosi a Clienti sconosciuti.

In questi tempi di incertezza economica, di difficoltà a interpretare tendenze e azzeccare previsioni, di innovazioni che nel giro di mesi possono sconvolgere mercati noti da decenni, questa non è forse una perfetta descrizione anche per una grande azienda?

MAKE IT



AUTOMATTIC

Automattic è la casa madre sviluppatrice di wordpress, il Content Managed System più diffuso al mondo per la creazione e gestione di siti web. **Fanno utilizzo di wordpress più di 72 milioni di blog, magazine e portali (maggio 2012), e tra questi vi sono vere e proprie autorità, tra le quali CNN, Time, TED e NBC.** Lavorare ad Automattic significa prendere parte ad un team di 190 persone che, nel suo piccolo, migliora la web-experience di miliardi di persone tra visitatori, autori, webmaster e curatori di contenuti. Le competenze e la passione di questi ingegneri del web e dell'informazione ha reso accessibile a chiunque la possibilità di aprire un proprio spazio online dove divulgare, mettere in mostra il proprio portfolio, diffondere le proprie idee ed esprimersi al meglio sul web. Se prima creare un sito web era un'operazione complessa e costosa, oggi è alla portata di tutti, e parte del merito va sicuramente attribuito agli indie-developers di Automattic.



Tutto il network di Automattic
automattic.com/about/



OUYA

Etica, morale e una passione sfrenata per i videogiochi. Questi sono i valori del team produttore di OUYA, una nuova console a cui va anzitutto il merito di aver raccolto ben 8 milioni di dollari durante la propria campagna di fundraising su kickstarter.com in un solo mese. OUYA è costruita su Android, offre la prova gratuita dei propri giochi (attualmente sono oltre 400) e costa solo 99 dollari (il che non guasta). La console presenta anche un pannello di controllo per gli sviluppatori, in modo che chiunque possa intraprendere l'avventura indipendente di realizzare giochi dedicati, e se i giochi meritano... OUYA (via Kickstarter, of course) li finanzia. **Le sue funzioni non si limitano solo agli aspetti prettamente ludici; l'azienda ha infatti stretto diverse partnership per includere applicazioni e servizi di streaming musicale e video all'interno della propria offerta.** Basterà per sgomitare con i big Sony-Microsoft-Nintendo? Ai giocatori l'ardua sentenza.



Kickstarter: OUYA è nata così
goo.gl/cIccJo



UBUNTU

5 milioni di euro in sole 48 ore, è questo il nuovo record stabilito dalla campagna di fundraising su Indiegogo (l'alternativa worldwide a Kickstarter) da Ubuntu Edge, il telefono cellulare di ultima generazione ideato da Canonical, l'azienda che si occupa dello sviluppo del celebre sistema operativo Linux-based. **Anche gli indipendenti, però, a volte (spesso?) perdono, e dopo aver totalizzato 7 milioni di euro in una sola settimana, la campagna ha rallentato la propria corsa, fino ad arrestarsi a quota 13 prima di aver raggiunto il quantitativo di denaro richiesto per far partire la produzione del cellulare (32 milioni).**

Una storia non proprio a lieto fine, che in un senso o nell'altro ci rammenta quanto le sorti dei prodotti siano indissolubilmente legate alle decisioni dei Clienti, e di quanto forte stia diventando l'influenza dei Clienti stessi sul destino delle aziende.



Ars Technica su Ubuntu Edge
goo.gl/e71bh6

WECONOMY INSIGHT

IN-DIPENDENTE!

IL DIY DAI NIRVANA ALLE BUSINESS
COMMUNITY

Gabriele Buzzi
Project e³ Community Manager
Logotel



Da quando ascolto musica – quindi da sempre – mi piace ascoltare (e suonare) musica indie, termine con cui gli americani accorciano il loro “independent”. La musica indie - nel suo senso attuale - nasce in America alla fine degli anni '70, con il punk rock, le autoproduzioni e il DIY (do it yourself); si consolida negli '80, con la nascita e lo sviluppo di una rete di piccole etichette discografiche e si impone nei '90 quando i gruppi indie arrivano al successo. Emblematico è il caso dei Nirvana, che incidono il primo disco per una piccola label di Seattle nel 1989, firmano per la major Geffen e con il secondo disco, Nevermind del '91, vendono 25 milioni di copie. **Con i Nirvana la cultura indie esplose e la parola diventa il termine “ombrello” che conosciamo, fino all'ambito d'impresa. Ma cosa significa essere indie? In generale, significa porsi al di fuori delle logiche della produzione e della distribuzione di massa.** Nello specifico, significa avere il controllo della propria opera (dovendo “rispondere” direttamente al proprio pubblico/Cliente – e, di fatto, investitore – senza troppi passaggi intermedi), declinare il profitto economico anche in un'ottica di soddisfazione personale, scegliere i collaboratori in base a criteri etici, entrare in una rete di persone che “la pensano come te” e ti aiutano a diffondere il tuo prodotto. Ma che c'entra questo con il mondo delle imprese medio-grandi, teoricamente al di fuori dell'ecosistema startup che invece nasce già “indie” di suo? C'entra in almeno due modi. Il primo strutturale: **l'arrivo di internet prima e dei social network poi ha dato un impulso fortissimo alle logiche “indipendenti” tanto che, come ci insegna la teoria della lunga coda di Chris Anderson, nell'era del web è spesso più vantaggioso essere di nicchia (o lavorare con una somma di nicchie) che “generalizzarsi” nel mainstream.** Abbiamo “vinto noi” (parlo della generazione cresciuta, per tornare all'esempio iniziale, a pane

e Nirvana)? In un certo senso, ma è anche vero che è sempre più difficile distinguere tra ciò che è indie e ciò che non lo è, in questa fase di trasformazioni e turbolenze economiche in cui la grande distribuzione perde terreno rispetto ad autoproduzioni, fundraising, localismi, aziende rizomatiche sempre più influenti. L'indipendenza, la capacità di trovare dentro di sé le risorse per generare valore, diventa la via più sperimentale e al tempo stesso più “sicura”, perché centrata sul proprio “saper fare”. Me lo insegna il mio lavoro di community manager: mettere i propri utenti nelle condizioni di far da sé (“DIY”, appunto), con strumenti progettati per abilitarne l'autonomia professionale, semplifica e aggiunge valore alla Community stessa. Il secondo punto è personale: essere attitudinalmente in-dipendenti nel proprio lavoro è un pregio del quale tanto HR management dovrebbe far tesoro. Significa, tra le altre cose: **pensare con la propria testa**, assecondare i gusti del Cliente ma non dimenticare i propri, conoscere non solo quello che va forte e che tutti chiedono oggi, ma anche quello che sta per “esplodere” e che chiederanno fra sei mesi o un anno.

scegliere i fornitori secondo principi o valori di affinità “etica” (green, per esempio) piuttosto che per sole questioni di bilancio;

impostare logiche orizzontali di scambio con i colleghi, collaborare e divertirsi insieme a loro. Supporto e stima reciproci in un gruppo di lavoro sono importanti almeno quanto gerarchie e divisione dei ruoli.

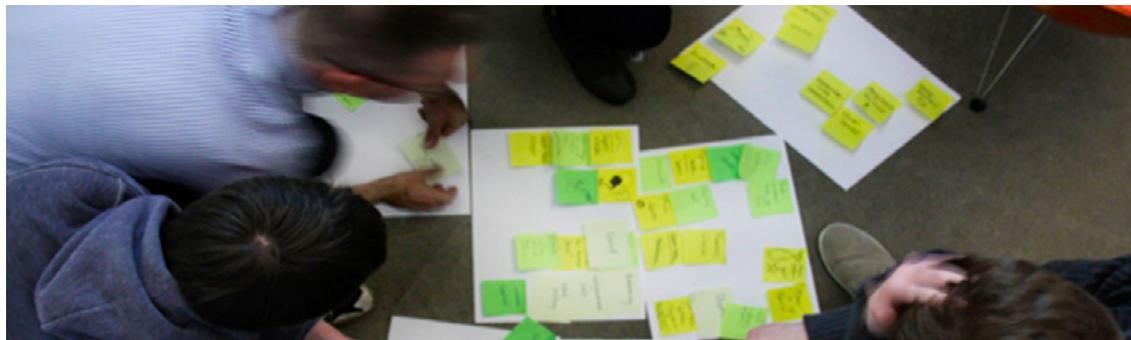
favorire l'open source e la circolazione delle idee: cercare per quanto è possibile di fare sistema, di costruire una rete con i nostri Clienti e Partner. Non c'è valore migliore di quello condiviso.

In due parole: fare business con la testa e... con il cuore!

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

FORCED CONNECTIONS WORKSHOP



COSA

Un workshop “a connessioni forzate” è un ambiente creato ad hoc per catalizzare la progettazione di nuovi prodotti/ servizi nella modalità più “Indie” (e “Auto”) possibile: accendendo cioè - per un tempo ristretto, in uno spazio dato e su un brief molto preciso - un fuoco di sperimentazione intorno al quale raccogliere persone diversissime tra loro per funzione aziendale, cultura e competenza, nonché (soprattutto) designers, makers, “prototipatori” indipendenti in grado di dare forma concreta, in tempi brevissimi, alle idee che emergeranno.

PERCHÉ

Quello di “forzare le connessioni” tra elementi tradizionalmente scollegati tra loro è un metodo già ampiamente collaudato in ambito di idea generation, specie laddove si cerchi un valore aggiunto in termini di innovazione “disruptive”. Se a essere “forzate” sono le connessioni tra persone differenti, ancor più che tra gli elementi di possibile ispirazione, questo valore aggiunto aumenta esponenzialmente, creando di fatto un “temporary accelerator” in seno all’impresa.

QUANDO

- quando si ha l’obiettivo di generare idee particolarmente radicali, ad alto contenuto di innovazione;
- quando ci si propone di accorciare il più possibile le tempistiche che, in condizioni “normali”, occorrerebbe pianificare tra le fasi di decision, design e delivery;
- soprattutto, quando si ha la “licenza” di sperimentare in autonomia e indipendenza, tenendo alte le aspettative e, al tempo stesso, senza vivere la prospettiva di un possibile fallimento come un’ansia ma come un’entusiasmante tensione verso il “nuovo”.

COME

72 ore (o meglio, 3 giornate di lavoro) sono la misura ideale per organizzare un workshop di questo tipo: 1 giornata per “atterrare”, condividere il brief e cominciare a far divergere le idee, 1 giornata di co-progettazione spinta per mettersi a tutti gli effetti al lavoro e ri-convergere verso quello che sarà l’output conclusivo e 1 giornata per “limare”, finalizzare e presentare quindi quanto realizzato.

The image features a stylized globe on the right side, constructed from numerous thin, overlapping green lines that create a sense of motion and depth. The globe shows the outlines of continents in a dark green color. On the left side, the text 'INTER' is written in a large, bold, black, sans-serif font, and 'wiki' is written below it in a smaller, lowercase, black, sans-serif font. The background is white, and the overall composition is clean and modern.

INTER
wiki

Il prefisso Inter (latino per “tra”, “in mezzo a”, “in relazione a”) è tra i più utilizzati nel vocabolario d’impresa. Secondo l’enciclopedia libera Wikipedia, per esempio, dicesi INTER-nazionale ciò che “presuppone il coinvolgimento di, l’interazione tra, o l’inclusione di più di una nazione”. Ma soprattutto: il termine “non coincide con ‘globale’; questo implica ‘un unico mondo’ visto come una singola unità, mentre ‘internazionale’ riconosce la differenza tra i diversi posti.”.

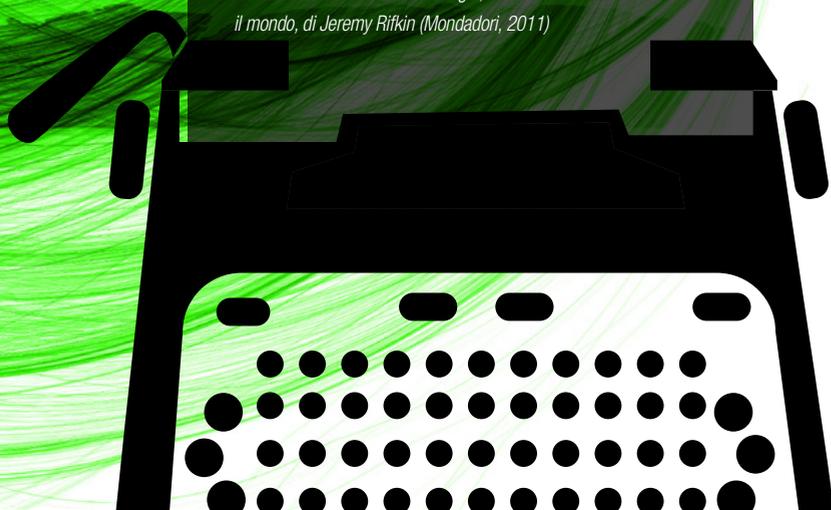
In questo senso, nel contesto odierno di iperdigitalizzazione del business - dove essere impresa multinazionale è affare sempre più a portata di clic - il concetto di INTER-nazionalizzazione va sviluppato su diverse dimensioni: di contaminazione culturale (INTER-culturalità) e di integrazione multidisciplinare (INTER-disciplinarietà).

Lungi da un colonialismo economico “alla Risiko” che ha ormai palesato tutti i propri limiti, le imprese si muovono oggi in nuovi “business-scapes”, non tanto rispetto a un luogo di origine o di destinazione, quanto in un continuo dialogo tra diverse realtà culturali, sociali ed economiche, nutrendosi delle prospettive dei soggetti implicati e preferendo un sistema olistico di elementi differenziali rispetto alla classica dicotomia “global vs local”.

Ancor più che INTER-nazionale, quindi, l’impresa collaborativa è un organismo INTER-identitario?

Un libro per approfondire

La terza rivoluzione industriale: come il “potere laterale” sta trasformando l’energia, l’economia e il mondo, di Jeremy Rifkin (Mondadori, 2011)



BELIEVE IT

INTERNAZIONALIZZAZIONE: UNA QUESTIONE DI FIDUCIA? VECCHIE SFIDE, NUOVE OPPORTU- NITÀ

Paolo Nagari
CEO InterCultural Group



Fino a non molti anni fa, per esplorare e conquistare mercati stranieri, era necessario disporre di risorse importanti: infrastrutture, persone dedicate e ingenti capitali; di fatto l'operazione di internazionalizzare la propria impresa era una prerogativa di aziende dal budget multimilionario.

Oggi non è più così. **Non solo avere un'impresa globale è alla portata di imprese di qualunque dimensione. La facilità di valicare le frontiere con i propri prodotti e servizi, farsi conoscere e raggiungere nuovi mercati internazionali non offre però solo nuove e straordinarie opportunità, ma anche vecchie sfide.**

In InterCultural Group siamo soliti dire che per aiutare le aziende nel loro processo di internazionalizzazione occorre guardare alle grandi aziende multinazionali che hanno guidato il cammino in questo processo e ai loro errori. Vediamone insieme alcuni:

Stili di leadership inadeguati per mercati globali. **Nel processo di internazionalizzazione le imprese tendono a concentrarsi su aree quali marketing, trading compliance, trascurando l'importanza della comunicazione interculturale.** Quest'ultima è in realtà la condizione sine qua non per avere successo oltre confine. Staticamente uno dei principali problemi che le imprese globali hanno è l'incapacità di capire ed adattarsi alle culture dei propri mercati stranieri. Fino al 10% degli espatriati è costretto ad un rientro prematuro a causa della sua mancata capacità di stabilire un rapporto d'intesa con la cultura locale e ogni rientro può costare all'impresa fino a 1,25 milioni di dollari.

Insoddisfazione dei coniugi degli espatriati. È la seconda causa principale di fallimento nel contesto

di incarichi internazionali, responsabile per il 17% del totale dei fallimenti. L'insoddisfazione si concretizza in diversi modi, la forte resistenza ad un trasloco internazionale viene dalla presa di coscienza delle difficoltà di adattamento che la famiglia avrà all'estero e dalle preoccupazioni legate all'istruzione dei figli. Di tutte le criticità che un incarico internazionale può presentare, la difficoltà di adattamento della famiglia rappresenta per gli espatriati la più importante delle ragioni addotte per rifiutare un incarico internazionale.

Scarsità di dirigenti multinazionali e multietnici. Una lezione che ci viene direttamente dalle grandi multinazionali occidentali nelle quali spesso la scarsa presenza di dirigenti multietnici tende a generare un indesiderabile turnover dei nuovi assunti più talentuosi che provengono da culture diverse. **Il motivo è semplice: perché investire il mio tempo e le mie energie in un'azienda che non offre l'opportunità di fare carriera a persone come me a causa della loro "diversità"? C'è poi un'altra ragione inconfutabile per sforzarsi di investire in una composizione multinazionale della propria forza lavoro: è scientificamente dimostrato che i team multinazionali tendono a superare costantemente i risultati di team mono-culturali fornendo soluzioni più innovative ed efficaci.**

Quando si tratta di lavorare e comunicare efficacemente con persone di culture diverse la lezione più importante e semplicissima: invece che sulle differenze occorre concentrarsi sulle similitudini utilizzando come piattaforma per creare relazioni di fiducia.

MAKE IT



BIO-ON

Locale, sociale, sostenibile, civico. Il "colonialismo economico" parla nuovi linguaggi. Non più conquista del territorio ma condivisione dei problemi per trovare assieme soluzioni per la comunità locale.

Bio-on, l'azienda bolognese che sta per rivoluzionare il mondo della plastica a livello globale (dagli scarti agricoli degli zuccherifici nasce questa plastica ottenuta dalla fermentazione batterica, di zuccheri, 100% biodegradabile, ecologica e con prestazioni straordinarie) è anche rivoluzionaria come modello economico di globalizzazione della ri-localizzazione industriale: cedere la tecnologia attraverso impianti ad impatto zero che rimangono di proprietà dei produttori locali. Detto in una formula di "collaborativa" conquista locale: qui è il problema (scarti agricoli-lavorazione zuccherificio), qui è la soluzione (impianto che trasforma lo scarto in plastica), qui è la forza lavoro (il territorio crea occupazione) e qui è il mercato (la domanda locale assorbe la produzione).



Lo speciale Wired su Bio-on
goo.gl/itxqd4



GROM

Quando nel 2010 abbiamo intervistato Guido Martinetti per il blog Weconomy, il co-fondatore della catena di gelaterie Grom ci ha raccontato tra le altre cose delle modalità di internalizzazione di questo consolidato caso di eccellenza italiana, modalità ben lontane dal paradigma desueto del "colonialismo economico". **Attenzione e sperimentazione verso le materie prime, scelta ponderata degli ingredienti, focus sulla questione agricola, tutto ciò che – per usare un motto dell'azienda – è "ossessione per l'eccellenza"**. Sono questi gli elementi che hanno influito sulle scelte di espansione di Grom: che, se pure ha aperto nel giro di 10 anni punti vendita in America come in Giappone, altrettanti non ne ha aperti su mercati potenzialmente ancora più fruttuosi ma che, sul breve periodo, non avrebbero offerto al brand le garanzie di tenere alta la propria reputazione di "gelato come una volta". Internazionalizzare sì, ma con misura: quando l'Inter incontra il Local.



L'intervista di Weconomy a Guido Martinetti
[youtube.com/watch?v=pXyZERP7HOE](https://www.youtube.com/watch?v=pXyZERP7HOE)



MARRIOTT

Renaissance è il nuovo portale realizzato dalla catena alberghiera Marriott Hotels per fornire agli ospiti delle proprie strutture una guida completa alle città, orientata al lusso e agli stili di vita. Sul sito è possibile visualizzare eventi, ristoranti, negozi e cose da fare nella città in cui è ubicata la struttura alberghiera presso la quale si soggiorna. **Ma il cuore del progetto è altrove: nella strategia di cross-selling, Renaissance propone infatti serate, corsi e cene tramite partnership con altre realtà turistiche locali delle diverse città. Una vera e propria "caccia" alle necessità dei Clienti.** La posta in palio? Un'esperienza di soggiorno qualitativamente più elevata per il Cliente, e un win-win di nuove alleanze con le attività locali per la catena Marriott. Che sia partita la "contro-riforma" al modello sharing di Airbnb?



Il portale Renaissance Hotels
renaissance-hotels.marriott.com/

WECONOMY INSIGHT

+ INTER, + DELIVERY
VERSO UNA PROGETTAZIONE
“RESPONSIVE”

Tiziana Cardile
Design Senior Manager
Logotel

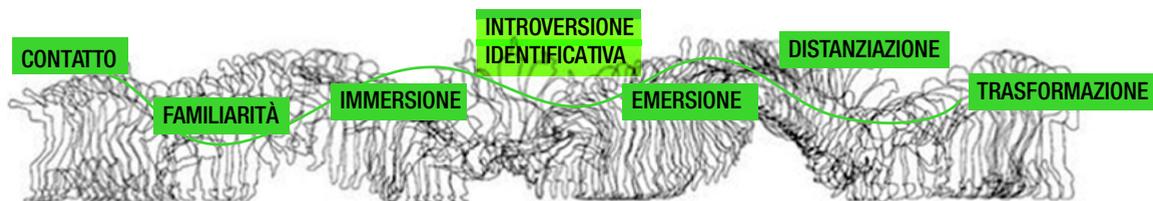


Faccio il mestiere della project manager da 10 anni ma è nell'ultimo periodo, da un anno circa a questa parte, che sempre più mi trovo a gestire progetti d'innovazione che lavorano in un'ottica internazionale, interculturale, interdisciplinare. Perché? Due le evoluzioni che mi sento di sottolineare: da una parte si tratta di brand già internazionali “in partenza” che scelgono di lavorare con un focus sempre più spinto su mercati fuori dall'Italia nei quali, inevitabilmente, si leggono maggiori opportunità. Dall'altra parte, si tratta di realtà italiane, anche di dimensioni medio-piccole (se non addirittura startup di derivazione indipendente), che intravedono una via di crescita nel mercato internazionale (settore retail in primis). **L'impatto che hanno queste evoluzioni nel concreto del nostro lavoro di progettazione si traduce quindi, anzitutto, nella necessità di rimescolare nella fase di scenaristica, trend, best practice etc. i differenti contesti, l'Italia con l'estero e viceversa.** Il “copia-e-incolla”, se mai ha funzionato, difficilmente può ancora farlo: il mercato è tanto interdependente da compromettere a priori la possibilità di “trasferire” semplicemente un modello di business, un format, un concept di vendita da A (di solito, l'estero) a B (di solito, l'Italia). **Metodi e strumenti anche consolidati in ambiti strettamente nazionali (in termini di analisi dello stato dell'arte, individuazione delle opportunità, idea generation etc.) vanno quindi riveduti e corretti alla luce dei nuovi e differenti mindset con i quali ci relazioniamo.** Banalmente: anche una Skype conference “qualunque” può e deve diventare un momento imperdibile per trasferire ai Clienti il senso di un progetto o di un'idea, perché i tempi e le distanze più complesse con cui facciamo i conti in ambito internazionale non ci permettono di “giocarci” modalità di presentazione o di condivisione più “slow” (esempio: un workshop). **Cambia il modello di racconto, quindi: una proposta va progettata in un'ottica di storytelling più diretto, concreto e capace di far comprendere il valore aggiunto di un'idea a persone con approcci del tutto diversi tra loro per cultura (senza andar lontani, anche già su Francia o Spagna) ed estrazione.** In parole povere: interfacciarsi non con un singolo Responsabile Marketing ma con un combinato di Responsabili di differenti Paesi – che, magari, all'interno di imprese multinazionali hanno anche differenti strategie, oltre che mappe mentali – è una sfida da una parte e una grande ricchezza partecipativa di punti di vista, feedback e creatività dall'altra. Come “tenere assieme”, allora, il Senso con la S maiuscola di un progetto internazionale, senza annullare ma, al tempo stesso, senza nemmeno farsi “cannibalizzare” dalle specificità delle singole culture? Penso che il “dover” immaginare già “a monte” l'effettiva declinazione sul campo (anzi, sui campi) di un progetto (cosa ne penserà un Cliente tedesco? Come lo fruirà il Cliente americano?) sia in realtà una risorsa strepitosa per accorciare le tempistiche di delivery e di messa a punto, testandole e customizzandole di fatto già al principio del design process. E, in poche parole, portare quindi “in buca” un progetto che già nasce collaborativo per natura.

WECONOMY

SERVICE DESIGN TOOLS

STORYTELLING



COSA

L'innovazione del contenuto (v. Info) può preparare il campo anche all'innovazione delle dinamiche inter-relazionali. Info-design a parte, un esempio in questo senso è lo strumento dello storytelling, ovvero: come costruire la narrazione di una storia che sappia generare elementi significativi per essere ascoltata e fissata dall'attenzione selettiva di chi la ascolta, anche in contesti inter-nazionali o inter-culturali?

PERCHÉ

Perché quando le cose, i prodotti e i servizi ci raccontano storie e ci coinvolgono, hanno il potere di metterci in movimento, di renderci aperti verso altre storie, altri racconti, di invitarci a far parte di nuovi immaginari condivisi. Il processo di storytelling e il relativo schema narrativo canonico sono infatti strumenti universali, capaci di "inquadrare" in una cornice comune e riconoscibile la storia che vogliamo raccontare.

QUANDO

Dal momento che le storie sono, per così dire, "terre" al tempo stesso "di tutti" e "di nessuno", lo strumento aperto, flessibile e prezioso dello storytelling si presta ad attivare la collaborazione e la co-progettazione tra le persone, soprattutto quando intorno al tavolo abbiamo mindset differenti (per estrazione nazionale, culturale o disciplinare), da coinvolgere in un comune percorso progettuale.

COME

Dagli studi di Vladimir Propp in poi, la struttura delle storie (in questo caso prodotti, servizi, brand...) che raccontiamo è stata codificata in vari modi e secondo differenti sequenze; in generale – e a prescindere da ogni specificità culturale – una storia segue l'impresa di un eroe nell'affrontare, superando i propri traumi, un conflitto/sfida contro un nemico, al fine di conquistare, con il supporto di aiutanti e "oggetti magici", il proprio "tesoro" e celebrare così il lieto fine delle "nozze felici". L'applicazione di questo schema nel concreto di un progetto inter-culturale aiuta i partecipanti a focalizzarsi sui punti di forza o debolezza e ricavarne le conseguenti soluzioni.

PRESENT STORIES

INTER, GLOBAL, SOCIAL
L'UNICA INNOVAZIONE VINCENTE È
QUELLA CONDIVISA

Alberto Ceccarelli
Global Innovation Director
Autogrill



In un Gruppo internazionale come quello di cui faccio parte – un Gruppo, per di più, in transizione da un modello industriale a un modello di servizio – esistono temi di innovazione trasversali, che interessano il Gruppo intero, e temi invece demandabili alle singole realtà locali, che non hanno impatti sulla “storyline” complessiva dell’azienda ma che consistono piuttosto in miglioramenti di carattere operativo.

Credo anzitutto che bisognerebbe sempre partire dal “primo tipo” di innovazione, in modo da generare poi un comune allineamento interno alla struttura; e in questa innovazione “globale” faccio rientrare tutti quei problemi e soluzioni che non riguardano tanto la rivisitazione dei processi o l’efficientamento dei costi (comunque importanti), quanto piuttosto questioni di efficacia commerciale, di crescita organica.

In che senso? Nel senso di guardare al Cliente non più come a un numero che visita il mio punto vendita solo perché “io ci sono”, ma come a una Persona con specifiche attitudini, profili di consumo e disponibilità a stabilire un rapporto con l’azienda che va ben oltre il mero passaggio in cassa per il tempo di battere uno scontrino. Questo significa compiere un passaggio non solo culturale (passaggio peraltro non banale) ma anche sistemico: applicare cioè a un’industria esperienze che sono ormai mature in altri settori (servizi). Come si dice, “steal with pride”: rubare con orgoglio (e a volte con coraggio) soluzioni da ambiti altri.

È questo un tema di internazionalizzazione per eccellenza, un’attitudine che dovrebbe attraversare tutta un’impresa: rivolgersi al mercato con un’idea di posizionamento chiaro in termini di mission, di valori, di brand equity e cominciare quindi ad avere atteggiamenti commerciali che diano sostanza a queste dichiarazioni. Fatto questo passo, riportare i Clienti al centro significa insomma stabilire una inter-relazione aperta con loro, una sorta di “handshake” da scambiare quotidianamente anche sulla “piazza” dei social network.

Quali i rischi di un simile approccio “inter-” all’innovazione? Ne vedo di due tipi: il primo è di non essere coerenti, di fare dichiarazioni di attitudine commerciale che non siano poi sostanziate nella maniera corretta. Avere 100 cavalli sul banco di prova significa doverne deliverare almeno 99 e, quindi, poter contare su una rete distributiva capace di far effettivamente arrivare al Cliente quanto progettato. Il secondo rischio è di non spiegare internamente all’azienda quanto si sta facendo, di non generare sufficiente energia, visibilità e motivazione, di non sottolineare a tutti i livelli l’importanza di ciò che si sta facendo.

Estremizzando, si potrebbe dire che non esistono strategie giuste o sbagliate a priori; la strategia è giusta (e vincente) se riesce a coinvolgere e a orientare nella stessa direzione tutti i “vettori” dell’azienda. Perché il successo complessivo è un combinato di tanti dettagli, di tanti piccoli atteggiamenti, e il valore aggiunto più concreto non sta tanto nell’idea breakthrough in sé e per sé quanto nella corretta implementazione di un’idea che TUTTI sentano frutto di un percorso comune. Se è social il mondo “fuori”, non può che essere social anche il mondo “dentro”; e se fuori è la condivisione la misura di cosa sia giusto o sbagliato, non può che valere la stessa regola anche all’interno dell’impresa. Penso che questa riscoperta dell’essere umano in termini di HR management possa diventare quasi una leva di marketing; e penso che ragionare per “inter-”, oggi, sia l’unica possibilità di scoprire i (tanti) talenti a cui, forse, semplicemente non è mai stata fatta la domanda giusta.

FUTURE STORIES

IL MESSAGGIO È IL MESSAGGIO

CARO MCLUHAN: IL MEDIUM
NON È PIÙ NIENTE

Thomas Bialas

Futurist



E anche questo finisce nel cestino: una certa idea di mondo (degli affari). Siamo tutti cresciuti, professionalmente, con il diktat chiaro del villaggio globale. Ne “Gli strumenti del comunicare”, una delle più importanti opere di McLuhan, il sociologo canadese mise l’accento non più sul contenuto ma sul mezzo. La famosa locuzione “il medium è il messaggio”, infatti, sintetizzava perfettamente questa teoria, ovvero: i mass media (ma anche i canali) non sono neutrali ma hanno un’influenza sui destinatari del messaggio, influenza che va al di là del contenuto specifico che veicolano. Media e canali potevano imporre ogni contenuto (raro) e non contenuto (frequente). Chi possedeva i mezzi giustificava ogni fine. Parlo al passato perché sono cose passate. Fordismo, produzione di massa, consumi di massa, comunicazione di massa, tutto finito. Il flusso ripetitivo di prodotti (ma anche media e canali) standardizzati in serie è in crisi. Non solo: no content no party. O detto diversamente: “Il messaggio è il messaggio”. Nell’era post-Gutenberg i canali di comunicazione di massa perdono di importanza. Il medium non è più il messaggio. Tornano prepotentemente il contenuto e la qualità del contenuto. Avere una storia da raccontare e raccontarla. Concentrarsi sul senso e sul valore. In futuro (anche se virtualmente) ci raccoglieremo di nuovo in cerchio attorno a un fuoco a raccontare e ascoltare storie. Ma occhio che siamo in troppi attorno al fuoco. Nell’era digitale tutti hanno accesso al mezzo (internet) e tutti possono raccontare storie. Ovvio che il potere passi di mano e che ora anche le grandi aziende debbano di nuovo concentrarsi spiccatamente sul contenuto ragionando sul fatto che oggi: 1) Il messaggio torna a casa. O meglio la storia torna alla sue origini e a luoghi deputati: la piazza (reale o virtuale) dove il grande narratore racconta grandi storie, dal vivo. 2) Il messaggio è prolifico. Ogni messaggio ne può generare molti altri. La proliferazione è impressionante. Grazie a Internet, in potenza (e prospettiva, plausibile), ogni essere umano è un medium. Farsi ascoltare diventa più difficile. 3) Il messaggio è cheap o deep. Due le strade che si diramano di fronte a noi. Il che almeno facilita la scelta essendo un aut aut. O prezzo o valore. O fare i cinesi (malamente) o fare gli italiani veri (finalmente): creare e stupire. 4) Il messaggio è dibattito. Il contenuto va discusso, non comunicato. Pro e contro: sì, esatto, anche il vostro prodotto o servizio deve usare la trasparenza dei punti di forza e di debolezza. 5) Il messaggio è qui e ora. Niente Zen, solo che oggi tutto è “wow now”. Per le nuove generazioni ciò che non accade ora (nell’immediato presente e in tempo reale) non esiste. Le tecnologie digitali hanno accelerato questo processo percettivo (e le opportunità di consumo just in time). Il presente si espande e ruba spazio a passato e futuro. Per chi non vede oltre il proprio naso l’offerta di servizi e prodotti (e contenuto) deve essere terribilmente vicina. Pensate ai google glass, perfetta metafora del wow now. 6) Il messaggio è nuovo. Causa proliferazione accogliamo solo messaggi nuovi, inediti e inaspettati. Il concetto chiave non è più attention economy (guadagnare l’attenzione) ma interesting economy (rendersi interessanti). 7) Il messaggio è storia. Ma la storia non basta più. Se tutti dominano la retorica dello storytelling per promuovere e posizionare prodotti e servizi il distinguo è sulla verità (vedi sotto). 8) Il messaggio è autentità (identità autentica). Il messaggio autentico, genuino, vero, magari anche crudo fa breccia in un’epoca dominata dai contenuti amatoriali e trasparenti (verificabili in ogni momento). 9) Il messaggio è umano. Il gossip lo insegna da sempre: alle persone interessano le storie di altre persone. La rete ha amplificato questa pratica e le aziende devono imparare a umanizzare il proprio racconto.

FINAL LAP

QUINDI(E)? RINNOVIAMO I NOSTRI MESTIERI

Nicola Favini
*Direttore Generale
e Manager of Communities
Logotel*



Il futuro è fatto di ossimori, ovvero concetti opposti che vanno, però, presi e messi in equilibrio. Il contesto, quindi noi, è mutante e in trasformazione. Cose che funzionavano ieri non funzionano più, cose che non funzionano da anni adesso ridanno risultati. **Bisogna saper integrare modelli push con modelli pull; occorre fare volume e valore insieme, non si può optare per il "selling" senza fare anche il "serving". Il manager maker cerca tutti i giorni punti di equilibrio su cui costruire.** Il progresso è fatto da un mixer dove costantemente un'impresa cerca il suo ritmo. Un'impresa che deve a sua volta trovare equilibrio tra essere organizzazione e essere organismo, tra essere insieme di celle e sistema di cellule.

Un altro punto di equilibrio è da trovare tra l'essere weconomy e l'essere "indie".

Per "indie" intendo la capacità di costruire, svelare, fortificare la potenza che è nativa nella nostra impresa. **L'impresa è un luogo indie se è capace di costruirsi da dentro i nuovi mestieri di cui ha bisogno per creare coerenza con l'ambiente esterno. Quali sono i nuovi mestieri? Imbarazzo della scelta.** Mestieri concettuali come il community manager di segmenti di clientela, che ci parla tutti i giorni in omnicanalità, che li rappresenta nei tavoli commerciali e post vendita. Mestieri di metodo come il designer di servizio, che accoglie team transfunzionali (e quindi multidisciplinari) nel suo hangar e facilita processi di ideazione e innovazione. Mestieri accessori, ovvero missioni, che tutti possono acquisire. In un'impresa siamo tutti persone, Clienti, mamme e papà. L'altro giorno ho partecipato ad un'adunata di professional e manager della stessa

impresa, che avevano l'obiettivo di scambiarsi insight e osservazioni fatte nella settimana precedente rivestendo i panni di se stessi, Clienti di altri contesti nel proprio tempo libero. 20 persone con oltre 10 insight documentati a testa... una ricerca di oltre 200 schede (foto, video, brochure raccolte...) da cui partire per innovare il processo di accoglienza dei Clienti in store... un progetto "consultancy free" nel senso "fatto in casa". Nuovo mestiere: antenna sul mercato.

Indie non è in conflitto con weconomy. La weconomy allena alleanze e unioni di scopo fra individui e collettivi. La scommessa per il manager maker è risvegliare abilità, scoprire competenze che rinnovano il "saper fare" del proprio sistema. Quanti mestieri nuovi avete inventato nell'ultimo anno? Quante persone hanno ritrovato energia grazie a nuovi mestieri? L'unicità della vostra azienda passerà dall'unicità dei mestieri che la compongono. Ma attenzione, non facciamo esercizi di revamping e basta! Non basta cambiare nome ad un mestiere vecchio per farlo nuovo. Perdiamo tempo e credibilità, dentro e fuori.

Che relazione possiamo costruire, quindi, tra Indie e weconomy?

**NEL
PROSSIMO
NUMERO
DI MAKING
WECONOMY:**

**SPECIALE
LOCAL**



IL QUADERNO CONTINUA QUI



**PER INFO, CONTATTI, SEGNALAZIONI
DI NUOVI CASI ETC:**

WEBSITE weconomy.it

TWITTER [@Logotel](https://twitter.com/Logotel) [#weconomy](https://twitter.com/weconomy)

MAIL weconomy@logotel.it

About Weconomy.it

5000 copie stampate del libro
oltre **11.000** download del libro digitale
oltre **30.000** visite alle versioni sfogliabili
online dei quaderni Weconomy
oltre **130** autori
115 articoli pubblicati
60 video disponibili
5 numeri dei Quaderni da
scaricare

Questo è un Quaderno in modalità sharing. Puoi scaricare gratuitamente la versione digitale dal web, sfogliarla online e condividerla con altri.



Aperto

Questo è un Quaderno in licenza Creative Commons. Puoi modificare, riprodurre, distribuire e divulgare quest'opera liberamente.



Libero

Questo è un Quaderno in versione Beta. Puoi esplorare nuovi contenuti o postare contributi sul sito www.weconomy.it



Infinito