

Business

DARE “SENSO” AL LAVORO

I significati che si costruiscono e si condividono attraverso il sense-making. Il T-Lab di Cfmt individua cinque realtà esemplari

a cura del T-Lab

N EI MERCATI ATTUALI, caratterizzati da elevata complessità, la capacità di competere con successo non dipende solo dall'applicazione di modelli e processi guidati dalla razionalità economica ma anche dalla capacità di attivazione di logiche legate al sense-making.

Il sense-making è un processo soggettivo che porta alla costruzione di identità e all'attribuzione di significati in riferimento alle esperienze vissute. È il senso che gli individui danno a ciò che vivono e al contesto che li circonda. Tale processo, introducendo gli altri al proprio modo di vedere e di vivere, rende possibile condividere significati, propagare emozioni e creare sinergie.

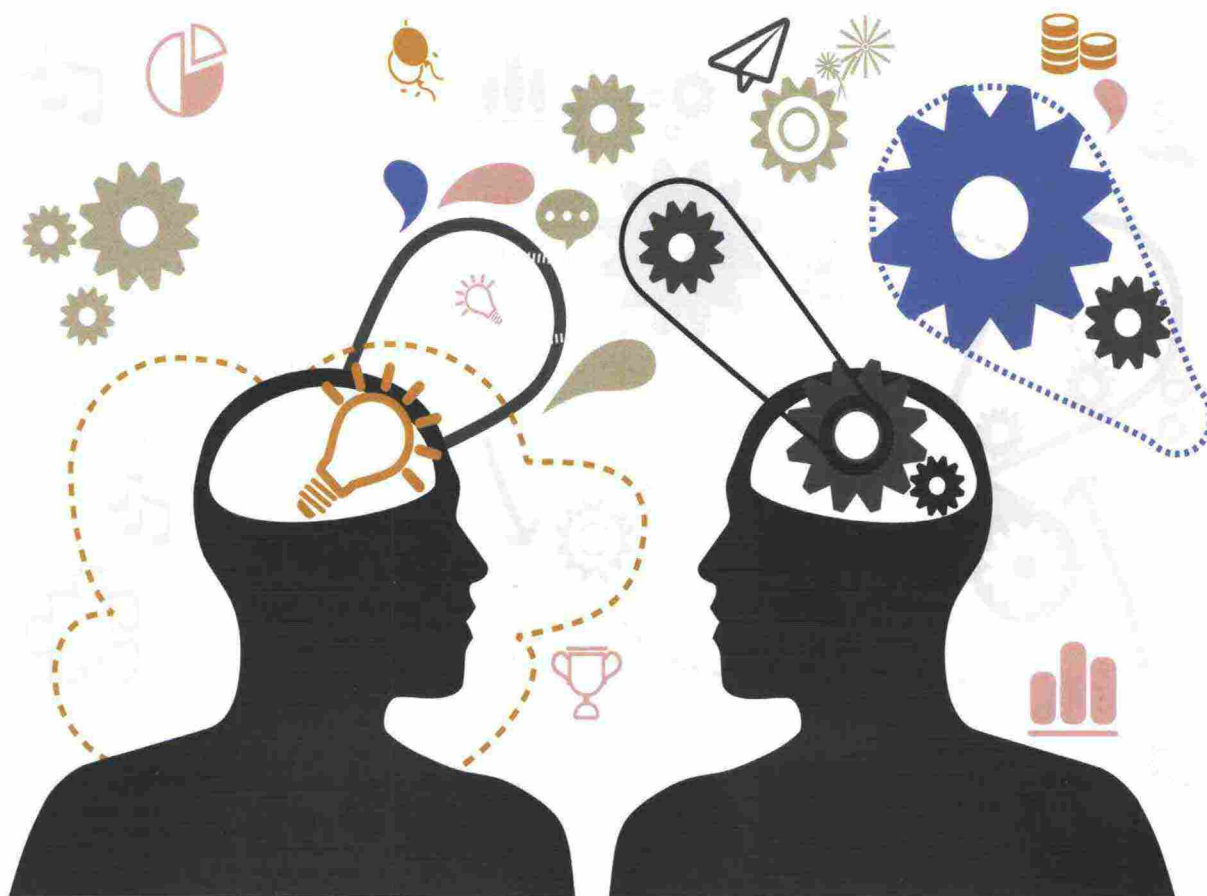
È la premessa dell'uso creativo della libertà, che si traduce in una forma di world-making, ossia di "creazione di mondi" (simbolici, ma anche materiali) in cui si può e si vuole abitare.

E a cui si dà valore. Sense-making e world-making sono sempre più alla base dello sviluppo dei processi innovativi capaci di creare significati e mondi nuovi, sperimentali, che consentono alle imprese di trovare una via di uscita dalla crisi.

Nuove direzioni per innovare

Nell'innovare le aziende intraprendono nuove direzioni ricercando significati che portano a risultati di business: l'innovazione si dimostra essere sempre più vincente se genera valore attraverso la creazione di senso per i diversi attori che ne sono coinvolti. Nello sviluppo di un percorso innovativo il significato di ciò che si è intrapreso dipende dai legami emotivi, dalla sensazione di possedere uno scopo condiviso, dalla capacità di utilizzare le proprie abilità per mettersi al servizio dei bisogni degli altri, più che da ciò che si possiede.

Il senso individuale diventa quindi collettivo attraverso il coinvolgimento attivo di tutti gli attori chiave che si muovono attorno al-



l'azienda. Un'idea motrice innovativa, che genera senso, è infatti portata avanti da un insieme di attori che si conoscono e riconoscono reciprocamente, popolando – trasversalmente – il mondo dei consumatori, dei fornitori, dei distributori, dei consulenti, dei ricercatori.

Questi, nel loro insieme, lavorano per uno scopo comune, o per lo meno convergente. Uno scopo che conserva il suo valore/senso anche quando le cose economicamente vanno meno bene di quanto ci si aspettasse.

Dalle ricerche che da più di otto

anni stiamo conducendo nell'ambito del T-Lab – Laboratorio del terziario che innova – di Cfmt emergono dei segnali incoraggianti. Diverse sono le realtà che stanno già beneficiando di approcci orientati al sense-making e del “valore” generato dalla creazione di “senso”. Un valore meno facilmente imitabile e più sostenibile nel lungo periodo.

Molti sono i mondi che nascono attraverso questo processo e molti i sensi e i significati, che così si vengono a costruire e a condividere. Noi ne abbiamo individuati cinque, che rappresentano percor-

si già in parte intrapresi e allo stesso tempo forieri di ulteriori nuove opportunità. Percorsi dove i sentieri possono essere eterogenei, dove gli spazi di esplorazione sono ancora numerosi.

**Il senso individuale
diventa collettivo attraverso
il coinvolgimento attivo
di tutti gli attori chiave
che si muovono attorno
all'azienda**

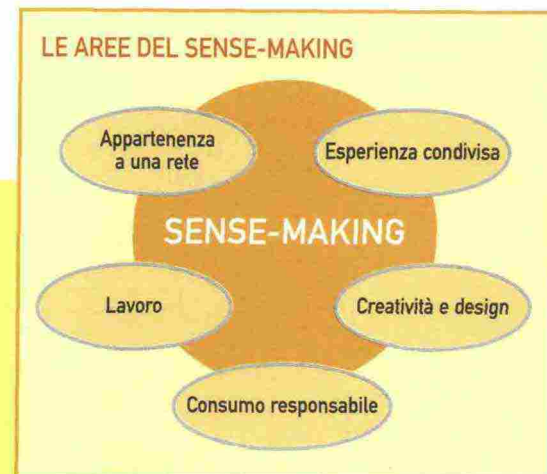
Business

Il senso dell'appartenenza a una rete: Diet to Go

Il senso dell'appartenenza a una rete rileva la necessità di investire sulle modalità con cui gli attori di mercato si connettono tra di loro e sviluppano legami.

Diet to Go, azienda specializzata nella consegna a domicilio di pasti dietetici, ha sviluppato un nuovo significato associato al concetto di dieta, vista come un'esperienza piacevole.

Uno dei fattori chiave di successo dell'azienda è stato il fatto di promuovere la condivisione di un senso collettivo e trasversale all'interno della rete. La prima relazione che è stata attivata è quella con i dottori nutrizionisti. Altre tipologie di attori coinvolti nel progetto sono stati gli chef, le cucine ester-



ne, l'azienda di servizi che consegna le borse Diet to Go e la rete in franchising. Una peculiarità di Diet to Go è quella di non fornire semplicemente del cibo con l'obiettivo di dimagrire ma, soprattutto, di dialogare con i consumatori in modo che gli stessi apprendano cosa voglia dire mangiare bene e in maniera sana, e possano continuare anche da soli nel loro percorso.

Il senso dell'esperienza condivisa: Gambero Rosso

Condividere un'esperienza costituisce un secondo driver assai efficace nel processo di creazione di senso.

Gambero Rosso ha un modello di business molto flessibile attraverso cui costruisce percorsi di innovazione continua. L'insieme delle iniziative sviluppate può essere riassunto dalla mission: "raccontare il cibo e il vino partendo dalle persone". L'impresa sviluppa relazioni, attività e iniziative con diver-

se community formate da tutti coloro che sono coinvolti nella produzione, nella trasformazione e nel consumo di cibo e vino. Promuove anche attività educativa sulla cultura alimentare.

Il network dei media della società si è arricchito anche dell'iniziativa "Città del gusto", un luogo dove la cucina è la grande protagonista: una fonte di idee, tendenze e nuovi talenti del mondo del cibo e del vino, un luogo di incontro per gli appassionati e gli esperti. Un contesto per la condivisione di esperienze sia di tipo emotivo-cognitivo che socio-relazionali.

Il senso della creatività e del design: Crea International

Progettare senso e valore poggia anche sulle dimensioni della creatività e del design, potenti generatori di senso.

Crea International è un esempio di azienda che, partendo dal design, ne ha interpretato le molteplici declinazioni per realizzare progetti di spazi architettonici spesso riferiti a punti vendita in grado di contribuire alla generazione e al trasferimento del senso, sia sul

piano visivo che stilistico, legato ai brand di cui tali spazi sono espressione.

Da una logica tipica dei progetti di architettura o interior design, si passa a un vero e proprio modello originale, definito Physical Brand Design, il cui obiettivo è il superamento della frattura tra strategia, design e comunicazione di impresa, assicurando coerenza ed efficacia al posizionamento del brand attraverso la progettazione dei touch point con il cliente.

Il senso del consumo responsabile: Grom

Il fronte del consumo offre moltissimi spunti per la generazione di senso, anzi gli stessi consumatori sono degli eccellenti world-maker.

La chiave del successo di Grom risiede nel profondo convincimento dei fondatori che a monte del cibo risiede sempre un processo agricolo e che quindi, per poter proporre un prodotto di altissima qualità nell'ambito del settore alimentare, occorre partire da un'attenta selezione delle materie prime e dall'accurata definizione dei processi necessari per trasformarle. I due fondatori, che amano definirsi "contadini gelatai", hanno avuto una missione molto chiara e ambiziosa fin dall'inizio, recuperare il gusto del gelato fatto "come una volta". A questo si è affiancata una selezione accurata delle materie prime, molte delle quali tutelate da presidi Slow Food, e la creazione dell'azienda agricola Mura Mura ha consentito di integrare parte della filiera a monte.

Il senso del lavoro: Ad Artem

Il senso è anche legato a quello che si fa, al ruolo che ogni individuo vuole e può rappresentare nel suo contesto di lavoro, per valorizzare la pluralità di intelligenze e di idee presenti nelle organizzazioni.

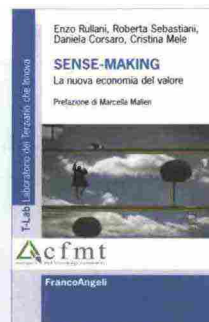
Ad Artem è una realtà che opera nel comparto dei beni culturali ed è attivamente impegnata nella valorizzazione e nella divulgazione del patrimonio artistico, soprattutto italiano, mediante la promozione e l'organizzazione di mostre, convegni, interventi di restauro e pubblicazioni. La struttura dell'azienda è estremamente flessibile: Ad Artem punta su un network di collaboratori di volta in volta coinvolti nelle differenti iniziative. La valorizzazione delle competenze individuali e la condivisione delle risorse di conoscenza per sviluppare un'offerta di qualità costituisce la piattaforma di senso per i suoi collaboratori.

SENSE-MAKING La nuova economia del valore

Per fare il futuro bisogna essere capaci di immaginarlo, progettarlo, raccontarlo e dotarlo di significati abbastanza coinvolgenti da convincere altri a seguire lo stesso cammino. È la tesi proposta nell'ultimo volume del T-Lab – Laboratorio del terziario che innova – di Cfimt, *Sense-making. La nuova economia del valore* (Franco Angeli, pagg. 112, € 15) dell'economista Enzo Rullani e delle tre ricercatrici Roberta Sebastiani, Daniela Corsaro e Cristina Mele che hanno anche curato questo articolo. Come dimostrano le esperienze delle imprese raccontate nel libro, cambiamento tecnologico e generazione di senso si sostengono a vicenda nella creazione di mondi nuovi e diversificati. Il futuro diventa possibile. Nell'incontro **Alla ricerca del senso perduto. Come le imprese generano nuovo valore** gli studiosi del T-Lab presenteranno l'indagine internazionale New service development e il paradigma del sense-making, sostenuto da casi concreti di aziende che già hanno intrapreso questa strada. Seguirà un dibattito con i protagonisti dell'innovazione nelle imprese italiane.

MILANO - 14 OTTOBRE
ROMA - 11 DICEMBRE

Per saperne di più: www.cfmt.it



Conclusioni

I processi di sense-making consentono la realizzazione del world-making, in cui la condivisione dei significati tra gli attori – siano essi nella veste di clienti o fornitori – attiva un processo di scambio di conoscenze, linguaggi, significati. I soggetti si riposizionano nelle reti di fornitura per favorire un world-making collettivo, dove il singolo opera per se stesso e per gli altri sulla base di un senso comune del fare innovazione. La combinazione di pluralismo (attori, sensi, valori) e la complessità (tecnologica, consumo, offerta) consente il propagarsi di molteplici possibilità di innovare. L'attenzione si sposta così dal nuovo artefatto all'innovare, inteso quale pratica di mercato per la creazione di valore. ■