

REVOLUTION OF **WAYS OF WORKING**





Stefano Daelli

Head of Strategy & Foresight

I modi di lavorare del futuro

**“Non è cambiato solo ciò che faccio,
ma il come e soprattutto il perché.”**

La storia del nostro report inizia da quest'affermazione, ascoltata durante un workshop per capire come portare nell'organizzazione di un cliente un *mindset digitale*. La sua incisività ci ha colpito ed è nata l'ispirazione per questo lavoro.

Sei anni fa abbiamo acceso i motori a razzo di Market Revolution per analizzare e raccontare la trasformazione digitale – con i suoi driver tecnologici, sociali e di business – del modo in cui le aziende creano, distribuiscono, comunicano prodotti e servizi e creano relazioni con i loro clienti. Non avevamo ancora idea che un giorno avremmo puntato il nostro sguardo su ciò che invece accade all'interno delle organizzazioni.

Ora, non solo questo momento è arrivato, ma è arrivato con un'urgenza che la funzionalità *snooze* non c'è proprio. Come in una sorta di percorso a ritroso, **la rivoluzione digitale è entrata dentro le aziende**, (ri)mettendo al centro le persone.

Detta così sembra un punchline (e in fondo un po' lo è) ma, grazie a un effetto palla di neve, le conseguenze sono enormi, grandi come un cambiamento radicale degli **strumenti di lavoro**, delle **competenze**, dei **processi** e della **cultura** delle aziende: il sistema operativo che permette loro di funzionare viene completamente rivoluzionato.

Questo report nasce infatti da una combinazione di fattori lontanissimi dall'essere una coincidenza: da una parte, si alimenta della nostra ricerca e analisi costante

di casi e di storie di innovazione, e dall'altro, del lavoro quotidiano all'interno di molte organizzazioni per aiutarle proprio in questo percorso di trasformazione.

I segnali che abbiamo raccolto sono quindi confluiti in questo report e, in particolare, nei **9 trend** che troverete nelle pagine successive e che identificano i “nuovi modi di lavorare” delle persone e le diverse modalità con cui le organizzazioni si stanno adattando a essi.

Il nostro obiettivo con questo trend report non è solo quello di ispirare nuove idee ma di passare all'azione: per questo ciascun trend è accompagnato da una raccolta di **Insight**, che decodificano quali sono le migliori strategie da mettere in atto, e da **Tips** pratici per giocare d'anticipo (ché non c'è tempo da perdere).

Il capitolo finale è dedicato a quei leader e manager che hanno la necessità, e un po' l'ambizione, di **costruire aziende a prova di futuro**. Per questo, troverete delle vere e proprie **istruzioni-guida** per creare una cultura organizzativa che restituisca scopo e valore alle persone.

Il countdown finalmente è terminato. Torre di controllo, motori accesi.

Ci vediamo nel futuro!



DRIVER

06	—	Cosa sono i Driver?
07	—	Driver, in breve
08	—	Technology Driver
12	—	Business Driver
16	—	Social Driver
20	—	So What



TREND

21	—	Cosa sono i Trend?
22	—	Trend, in breve
23	—	Augmented desk
28	—	Lovespace
33	—	Artificial colleague / Digital colleague
38	—	Data instinct
43	—	Employee as a customer
48	—	H-shaped skills
53	—	Non-newtonian organization
58	—	Daily dose of purpose
63	—	Return on happiness



MOONSHOT

69	—	Business as Unusual
70	—	Graduate Un-program
71	—	Chief Questioning Officer



UNLOCK THE FUTURE

72	—	Come affrontare il cambiamento?
73	—	Strategie, in breve
74	—	Why over What
75	—	Experimenting over Execution
76	—	Speed over Secureness
77	—	Creativity over Computing
78	—	Agency over Alignment
79	—	Listening over Leading
80	—	Conclusioni

**Questo report
è interattivo!**

Quando il tuo cursore
si trasforma in una 
prova a cliccare.

INDICE

INTRODUZIONE



Viviamo nell'era dell'accelerazione

Il mondo e il contesto che circonda le organizzazioni sono in mutamento continuo. Come risposta, le aziende dei vari settori hanno già da tempo intrapreso un **percorso di trasformazione**, non solo del modo in cui creano valore e lo trasferiscono ai clienti, ma anche della loro organizzazione interna. L'intero *assetto* aziendale sta cambiando ed è destinato a superare modelli consolidati, per presentarsi come nuovo ogni giorno. Possiamo quindi dire che questa rivoluzione di business ha raggiunto **un nuovo stadio**: quello di innovazione **pervasiva (e permanente)**.

Sappiamo che la tecnologia non è più la carta vincente per rimanere competitivi, è sicuramente necessaria per essere ammessi al gioco. Forse però dimentichiamo che mai come nel nostro presente la tecnologia non può più essere separata da altre due componenti economiche e sociali fondamentali: **le persone e i modelli organizzativi**. Chi dice di poter trascurare anche uno solo di questi elementi, sta *bluffando*.

PERCHÉ ADESSO?



Oggi la rivoluzione è entrata nelle aziende. Cultura, processi, metodologie, competenze, tecnologie: tutto è in trasformazione. Rimettendo al centro le persone stiamo assistendo allo sviluppo di **nuovi modi di lavorare**.

Cambiano le relazioni, l'importanza che ricoprono all'interno delle organizzazioni, i parametri per valutarne l'efficienza; cambiano le priorità, il valore che si attribuisce al luogo di lavoro e alla qualità del tempo che vi si passa; cambiano anche le modalità con cui le aziende si presentano all'esterno e vivono quotidianamente il rapporto con i competitor.

Cambia quindi non solo il modo di raccontare la storia del proprio business, ma il DNA stesso delle aziende che "fanno business", e questa rivoluzione è soltanto agli inizi: modificando i processi, le modalità di decisione e collaborazione, gli strumenti di comunicazione, l'intero organismo aziendale

sta cercando una nuova forma per rimanere competitivo e innovativo sul mercato.

Quando parliamo di **"Revolution of Ways of Working"**, abbracciamo tutte le dimensioni di questo cambiamento: dalla motivazione profonda che ispira intere organizzazioni al modo in cui un giorno parleremo alla nostra scrivania virtuale come fosse un collega. Insieme vanno a comporre una trama impossibile da sbrogliare ma le cui connessioni sono visibili quotidianamente.

Questo report è una vera e propria carta topografica, più accurata possibile – abbiamo esplorato a 360° per realizzarla! –, di **tutti gli elementi di questo cambiamento**: i driver che l'hanno originato, i trend che descrivono i nuovi comportamenti e le nuove aspettative delle persone, le implicazioni per le aziende e le strategie da mettere in atto per restare rilevante cavalcando la parete di quest'onda.



COSA SONO I DRIVER?

— I driver sono quei **fenomeni esterni che modificano il contesto di riferimento**, le cause scatenanti di una reazione a catena che cercheremo di descrivere in queste pagine. Per raccontare la trasformazione nel mondo delle aziende noi di Market Revolution ne identifichiamo tre tipologie: **i driver tecnologici, quelli sociali e quelli di business.**

Questi driver sono le “lenti” che ci guidano nell’osservazione e nell’analisi di ciò che ci circonda e ci permettono di **individuare i cambiamenti**, ma sono anche un modo per semplificare e raccontare la complessità di un sistema in continua evoluzione.

Andando a modificare il contesto infatti, i driver spingono le persone a rivedere i propri bisogni e a cercare nuove modalità per soddisfarli: così, emergono i nuovi trend del Ways of Working.



DRIVER, IN BREVE

TECHNOLOGY

Questi driver identificano **nuovi modi di vivere** e **utilizzare gli strumenti tecnologici** a nostra disposizione, guadagnando fluidità e adattabilità, sia a livello aziendale sia a livello personale.

- 5 GLOBAL CONNECTIVITY & MOBILE
- 2 ARTIFICIAL INTELLIGENCE & MACHINE LEARNING
- 3 VIRTUAL / AUGMENTED REALITY
- 4 BLOCKCHAIN

BUSINESS

Niente può più considerarsi **consolidato**, nemmeno un modello di business che è risultato vincente fino a oggi: l'intera vita delle aziende deve fare i conti con l'apertura ai mercati mondiali (sempre più vicini) e con la necessità di un aggiornamento praticamente quotidiano delle strategie.

- 5 UNIVERSAL COMPETITION
- 2 DIGITAL-ENABLED BUSINESS MODEL
- 3 VENTURE-BACKED STARTUPS
- 4 TECH-INDUSTRY PERVASIVENESS

SOCIAL

I social driver sono lo specchio di come i **desideri** e le **necessità** delle persone possono cambiare i contesti, soprattutto quelli lavorativi: nuove generazioni, nessun confine ma comunque la necessità di sentirsi **parte integrante** di una community reale.

- 5 MULTI GENERATIONAL WORKFORCE
- 2 TOWARDS INCLUSIVENESS
- 3 TRANSGLOBAL IPERLOCAL
- 4 NEW LIFESTYLE BUSINESS

Global Connectivity and Mobile

L'adozione di massa dei dispositivi *mobile* e la diffusione capillare della connettività hanno dato forma a uno **stile di vita iper-connesso**. Questo ha reso determinante la relazione tra le persone e i loro *device* personali, che sono anche strumenti di lavoro, abilitando **nuove modalità e comportamenti** e addirittura nuovi stili di vita “nomade”, che ci portano a essere sempre *altrove* ma sempre reperibili.

Non solo non viviamo la nostra quotidianità senza i nostri *device* ma è difficile immaginare un futuro modo di lavorare che non li comprenda; potremmo azzardare dicendo che non è nemmeno pensabile un futuro senza le nostre (continue) connessioni.

SIGNAL

G-Suite e la collaborazione diffusa

G-suite, la suite di software di produttività e collaborazione in cloud di Google, è utilizzata da più di 4 milioni di aziende al mondo, tra cui big corporation come Verizon, Nielsen e Colgate-Palmolive, con una crescita annua di clienti del 50%.

Fonte: Business Insider

IoT: una crescita inarrestabile

Entro il 2020 il mercato IoT (Internet of Things) raggiungerà una valutazione di \$457 mld, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 28,5% (nel 2016 la stessa valutazione era di \$157 mld).

Fonte: Growthenabler

Artificial Intelligence & Machine Learning

Le sperimentazioni nel campo dell'Intelligenza Artificiale da parte delle aziende sono guidate principalmente dai benefici (promessi) che questa tecnologia offre per migliorare e rendere più efficiente l'ingaggio e l'interazione con i clienti.

Tuttavia, l'applicazione dell'AI **ai processi** delle aziende offre prospettive altrettanto interessanti: l'AI cambia le procedure interne, ad esempio, eliminando le attività routinarie a bassissimo valore aggiunto o rendendo esponenzialmente più veloci attività prima molto lente legate alla gestione di grandi quantità di dati, e crea anche nuove forme di collaborazione ibride che uniscono lavoro artificiale e lavoro umano.

SIGNAL

Se il lavoro diventa (davvero) intelligente

JPMorgan ha introdotto COIN, un software che sfrutta l'intelligenza artificiale per analizzare accordi finanziari, permettendo ai suoi avvocati di risparmiare circa 360.000 ore di lavoro in un anno.

Fonte: Bloomberg

3,2,1... Sincronizziamo le agende

X.ai è un vero e proprio assistente virtuale che organizza automaticamente meeting e appuntamenti, utilizzando semplicemente il nostro calendario personale: questo ci permette di risparmiare tempo e di trovare una data soddisfacente per tutti i partecipanti, con un semplice clic.

Fonte: X.ai

Virtual / Augmented Reality



L'evoluzione delle tecnologie di realtà aumentata e virtuale sta già trasformando l'esperienza lavorativa, permettendo la creazione di nuovi "spazi" che offrono l'opportunità di **re-immaginare** da capo il modo di **comunicare e collaborare**.

Si tratta di un'occasione unica nel suo genere, perché **possiamo immaginarci un nuova dimensione di lavoro** ibrida tra fisico e digitale che risponda esattamente a tutte (o quasi) le nostre aspettative: l'unica condizione è quella di essere in grado di dare a queste tecnologie un significato.

SIGNAL

L'inevitabile avvento del virtuale

Il 75% dei Top 100 brand, secondo Forbes, sta sperimentando soluzioni di esperienze che utilizzano la realtà virtuale dedicate a dipendenti e consumatori.

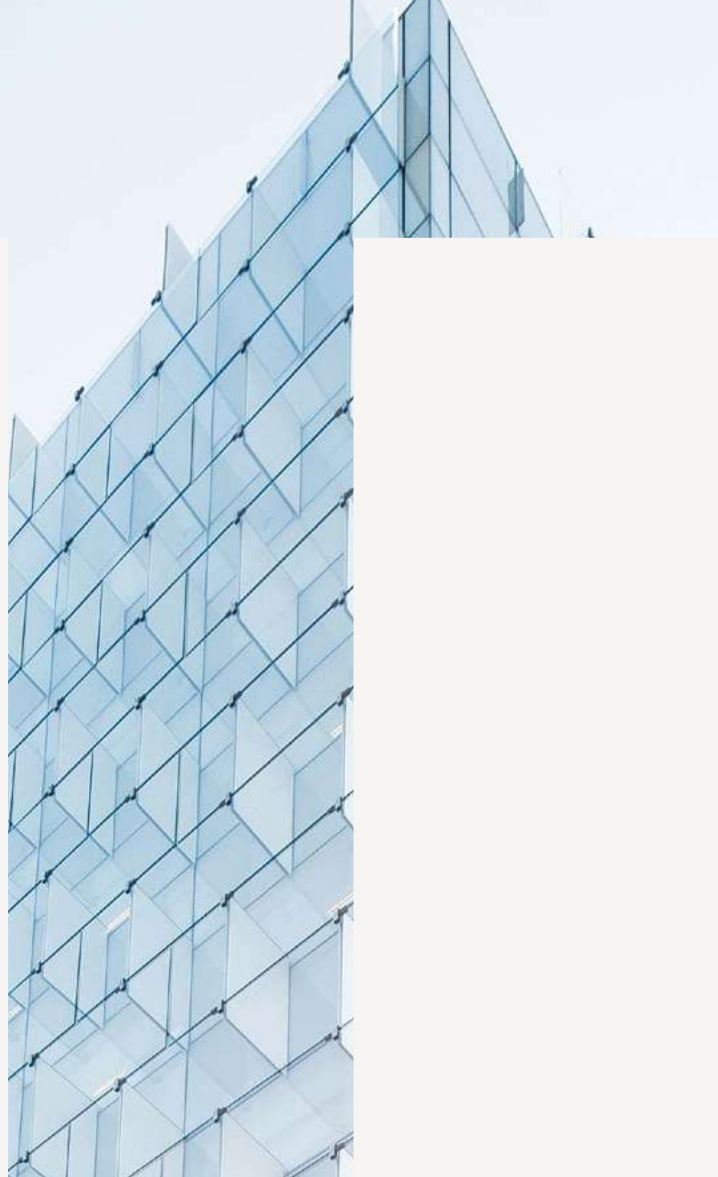
Fonte: YouVisit

Formazione futuristica

Nel 2018 Volkswagen formerà 10.000 dipendenti utilizzando la Realtà Virtuale. Per questo motivo è nato il "Volkswagen Digital Reality Hub Group" che sarà impiegato soprattutto nella progettazione di nuove soluzioni per la produzione e la logistica (Road Tovr).

Fonte: Roadtovr

Blockchain



La decentralizzazione, la trasparenza e la sicurezza delle informazioni rendono la tecnologia blockchain rilevante per le organizzazioni perché **applicabile a molteplici aspetti** organizzativi e di funzionamento.

Il controllo centralizzato del lavoro farà parte del passato, non solo per l'avvento delle nuove tecnologie e per la gestione periferica dei processi: ogni elemento è completamente **disintermediato** dagli altri e, allo stesso tempo, perfettamente **sincronizzato** nella sua gestione a tutto il complesso aziendale, e questo è futuro.

SIGNAL

Contratti sempre più “clever”

Gartner ha stimato che entro il 2022 oltre il 25% delle organizzazioni mondiali adotterà smart contracts abilitati attraverso la tecnologia blockchain.

Fonte: Forbes

In banca la sicurezza è tecnologica

1 banca centrale su 5 ha annunciato che entro il 2019 implementerà tecnologie di Blockchain nei propri sistemi (Cambridge Centre for Alternative Finance).

Fonte: Qz.com

Universal Competition

Uno degli effetti della globalizzazione è quello di aver trasformato anche il mercato del lavoro in un **mercato totale**: la **competizione** degli employer nella ricerca dei **talenti** è passata da semplice *plus* al vero *must* per eccellere nel proprio settore (e non solo).

La località, intesa come ricerca del “più vicino” o del “più simile”, non esiste più, non è stata conservata a nessun livello organizzativo. **Competenza** batte vicinanza, **eccellenza** batte conformità: il lavoro è davvero diventato uno delle categorie di “prodotto” più competitive sul mercato.

SIGNAL

Nessun confine alle competenze

Nel 2017 la composizione dei 130.000 dipendenti Apple era per il 54% bianchi, 21% asiatici, 13% ispanici, 3% multietnici e 1% altro.

Fonte: Apple

Lavoratori fantastici e dove trovarli

Un sondaggio Manpower ha rilevato che nel 2015 il 38% delle aziende a livello globale ha avuto una maggiore difficoltà a trovare le giuste competenze rispetto all'anno precedente: è il dato più elevato negli ultimi sette anni.

Fonte: Manpower Group

Digital-enabled Business Model

I **modelli di business digitali** mettono in discussione quelli teoricamente consolidati. Emerge così la necessità da parte delle aziende tradizionali di **ripensare** non solo i meccanismi di revenue, ma la loro stessa **organizzazione** e il loro **modo di lavorare** (e di intendere il lavoro).

Si tratta infatti di un incontro/scontro tra **culture diverse**: da una parte i settori tradizionali, dall'altra i settori "nativi" con le loro nuove modalità organizzative: è necessario un aggiustamento, una vera e propria sintesi che permetta alle aziende di **capire e fare propri** i nuovi modelli di business.

SIGNAL

Personalizzare di tutto

Vitality (gruppo Generali) offre ai propri clienti un'assicurazione con un'offerta basata sul proprio stato di salute.

Fonte: La Repubblica

Unicorni: futuribili business model

Quasi il 60% delle start-up "unicornio" (ossia le aziende a cui prima della quotazione viene assegnata una valutazione superiore a \$1 mld) utilizza un modello di business model "a piattaforma". In Asia, ad esempio, 31 su 36 unicorni sono piattaforme (quindi circa l'86%).

Fonte: applicoinc.com

Venture-backed Startups

Le aziende che, per accelerare la propria crescita, ricorrono allo strumento finanziario del *venture capital* hanno una caratteristica comune: la ricerca ossessiva di un **modello organizzativo snello ed efficiente** che minimizzi tempi e costi di gestione e permetta di focalizzarsi sull'unico obiettivo per importanza e priorità: la crescita continua.

Per questo una struttura che permetta **velocità, flessibilità e capacità di adattamento** è l'unica possibile e anche la sola che risponda prontamente al *mantra* del rapido sviluppo.

SIGNAL

Spotify e il sogno del costo minimo

Adottando il modello di lavoro *Agile* in modo radicale, Spotify è in grado di minimizzare i tempi di sviluppo tecnologico, mantenendo così costi operativi molto bassi (intorno al 30%), e di concentrare le risorse nell'acquisizione di clienti e crescita del database musicale.

Fonte: Stratechery

Se la perdita non è sconfitta

Uber ha raccolto ben \$ 11,5 miliardi attraverso 18 round di finanziamento, portando la società a una valutazione di \$ 68 miliardi. In questo momento, Uber svolge la sua attività in 737 città in 84 paesi diversi, con oltre 5 miliardi di corse effettuate. Tuttavia, tra gli altri problemi, nel terzo trimestre del 2017 l'azienda ha riportato una perdita di quasi \$ 1,5 miliardi (portando la perdita del 2017 a \$ 3,2 miliardi).

Fonte: Forbes

Tech-industry Pervasiveness

La Digital Transformation ha mostrato che **nessun settore è immune** ai cambiamenti che la pervasività del digitale comporta dal punto di vista dei consumatori e del mercato. Per rimanere rilevante, ogni azienda è oggi obbligata a pensare come una **tech company**: perché?

Perché se una volta usavamo distinguere tra industria tecnologica e non, oggi questa separazione non esiste più: semplicemente **tutto è settore tech** e ogni azienda ha bisogno di tecnologia per tenere il passo dei suoi clienti.

SIGNAL

La tecnologia della moda

Anche aziende di abbigliamento come Nike si sono evolute in tech-company, investendo enormi capitali nella creazione di piattaforme e tecnologie a servizio del consumatore.

Fonte: Forbes

Pizza all'insegna dell'hi-tech

Dominos' Pizza non si definisce più un "pizza-maker" ma una vera e propria tech company. L'azienda infatti punta molto sull'innovazione tecnologica come driver per aumentare il valore dell'esperienza d'acquisto per il consumatore: non solo a livello di tempistiche (per ordinare bastano 30 secondi) ma anche a livello di trasparenza (ogni utente ha un suo profilo, può lasciare recensioni e personalizzare i suoi ordini).

Fonte: Fastcompany

Multi-generational Workforce

Con la crescita dell'aspettativa di vita e l'emergere di percorsi di formazione accademici non tradizionali, le aziende includono nel loro personale **team multi-generazionali** in cui si confrontano **aspettative, valori, priorità e obiettivi diversi**.

Questo significa che le aziende dovranno (e in realtà già devono) fare i conti con diversissimi **stili di vita ed esigenze spesso agli antipodi**: difficile, certo, ma anche stimolante, perché dall'incontro tra queste diversità può emergere una combinazione vincente e un insieme di risorse umanamente preziose per l'organizzazione.

SIGNAL

Giovani e possibili

Secondo Goldbeck, entro il 2020 i Millennials rappresenteranno il 50% della forza lavoro, seguiti da Gen X (20%), Baby Boomers (22%) e Gen Z (7%).

Fonte: Goldbeck

Oltre lo scontro generazionale

Entro il 2020 la generazione Z raggiungerà i 2,56 miliardi di individui a livello globale, andando a rappresentare il 31% della forza lavoro entro il 2025 (un terzo della forza lavoro mondiale).

Fonte: Claire Madden

Towards Inclusiveness

Si sta (finalmente) diffondendo un forte movimento globale che interessa l'opinione pubblica, i media e i principali leader e che ha l'obiettivo condiviso di **eliminare le discriminazioni** in base a sesso, genere ed etnia presenti ancora (anche) in ambito lavorativo.

Le aziende sono in prima linea in questo movimento, a livello di impegno pubblico ma soprattutto a livello di cambiamenti interni: una presa di posizione è fondamentale, ma una vera **azione innovativa** è ormai indispensabile.

SIGNAL

L'eccezione che dovrebbe essere regola

Slack rappresenta un caso di eccezione della Silicon Valley in termini di inclusività dei dipendenti: le minoranze rappresentano quasi il 13% dei ruoli tecnici e circa il 13% di tutti i dipendenti, mentre in Google, Facebook e Microsoft le minoranze detengono tra il 4 e l'8% dei ruoli tecnici e costituiscono meno dell'11% di tutti i dipendenti.

Fonte: Theatlantic

Virgin Money: se l'impegno diventa numero

Nel 2017 Virgin Money ha ridotto il gender pay gap dal 36% (2016) al 32.5%, con l'ambizioso impegno di azzerarlo entro il 2020.

Fonte: Virgin Money

Transglobal Iperlocal

Le nuove generazioni vivono l'opportunità di muoversi **a livello globale**; d'altra parte, nel momento in cui si stabiliscono in un luogo, emerge una forte necessità di radicamento attraverso la costruzione di **community localizzate**. C'è sì l'esigenza di esplorare il mondo ma c'è anche il desiderio di portare con sé un po' di casa, di provare a replicare l'intreccio di relazioni che abbiamo momentaneamente lasciato indietro.

Le community localizzate rispondono a questo richiamo quasi inconscio e permettono all'individuo di fare di nuovo parte di un **ecosistema relazionale e professionale**, iper locale e iper specifico.

SIGNAL

Meglio insieme che mal collegati

Google sta costruendo quasi 10.000 strutture abitative vicino al proprio campus. La filosofia dietro questa iniziativa è di creare una "live, work, play and stay" community.

Fonte: Business Insider

Se l'unione fa il futuro

In un recente aggiornamento, Instagram ha introdotto la possibilità di *seguire* gli hashtag di maggiore interesse: l'obiettivo è di favorire il consolidamento di micro-community online costruite attorno a interessi comuni.

Fonte: Wired

New Lifestyle Business

La parcellizzazione del mercato del lavoro ha come conseguenza anche la ridefinizione degli **obiettivi lavorativi** che le generazioni più giovani si pongono: c'è una maggiore necessità di autoaffermazione, di libertà e di considerazione sociale.

Non è più il lavoro a determinare il nostro stile di vita ma siamo noi a decidere come vogliamo vivere e a **scegliere il lavoro di conseguenza**: è un'inversione di termini che cambia tutto, deriva da una maggiore precarietà e crea nuovi modi di collaborare e di instaurare relazioni professionali.

SIGNAL

La sicurezza è poter scegliere

Una ricerca condotta dalla Royal Bank of Scotland (RBS) rivela che un quarto dei lavoratori dipendenti tra i 16 e i 34 anni vorrebbe diventare un lavoratore autonomo entro i prossimi 5 anni.

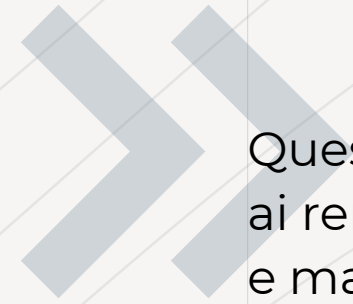
Fonte: BTeam

Imprenditori è bello

Il 92% dei giovani tra i 21 e i 24 anni pensa che l'imprenditorialità sia vitale per l'economia e per il mercato del lavoro di oggi (UNC).

Fonte: UNC

SO WHAT?



Questi driver di cambiamento non sono nuovi: sono in cima ai reminder memorizzati come urgenti nelle agende di tutti i C-level e marketer del mondo.

La cosa interessante però è che il **punto di contatto** tra i diversi driver sono proprio le **persone** e quindi ecco che gli **effetti** sono visibili ugualmente anche **all'interno delle organizzazioni**: così finiscono in cima a un'altra to-do list.

Sebbene soltanto una delle tre tipologie di driver (technology, business e social) riguardi da vicino le persone, tutte hanno delle conseguenze **dirette e irreversibili** sulla vita e sul lavoro di ognuno di noi.

Quindi, i trend che disegnano (oggi) il futuro sono fondamentali per fornire alle aziende gli strumenti per comprenderli, e per comprendere anche le persone che le condizionano ogni giorno.

Esploriamo allora i 9 trend: buon viaggio!

COSA SONO I TREND?

— I Trend sono un’**evoluzione** delle **modalità**, delle **aspettative** e dei **comportamenti** con cui le persone decidono di rispondere alle loro **necessità** e **bisogni** profondi. Un trend è una vera e propria scorciatoia che consente di collegare le nuove urgenze dei consumatori a concetti comprensibili e condivisibili, liberando così il **potenziale innovativo** contenuto in quei bisogni e trasformandolo in cambiamento concreto nelle aziende.

Per ogni Trend presentato proponiamo dei “**Revolution Insights**”, ossia degli stimoli su come trasformare il cambiamento in accorgimenti quotidiani che possano accompagnare l’innovazione in azienda, e, siccome accontentarci non è il nostro forte e vogliamo passare all’azione, dei “**Tips for Revolution**”, ovvero consigli pratici implementabili nell’immediato (o quasi!)

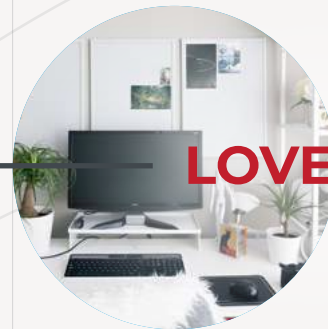


TREND, IN BREVE

01 — **AUGMENTED** DESK



02 — **LOVE**SPACE



03 — **ARTIFICIAL**
COLLEAGUE/
DIGITAL COLLEAGUE



04 — **DATA** INSTINCT



05 — **EMPLOYEE AS**
A CUSTOMER



06 — **H-SHAPED** SKILLS



07 — **NON-NEWTONIAN**
ORGANIZATION



08 — **DAILY DOSE**
OF PURPOSE



09 — **RETURN ON**
HAPPINESS



- Digital-enabled Business Model
- New Lifestyle Business
- Global Connectivity and Mobile

AUGMENTED DESK

La scrivania non è solo l'elemento fisico che delimita il nostro spazio personale di lavoro, è molto di più: una **piattaforma ibrida** - tra fisico e digitale - che abilita **nuove modalità di collaborazione e comunicazione** e si sposta con noi, come uno strumento on demand, disponibile in ogni luogo e in ogni momento.

La nostra scrivania diventa molto più, e allo stesso tempo molto meno, di quello che si vede: diventa incorporata, componibile e trasversale alla nostra vita.



VAI AI CASI

INSIGHT
& TIPS

AUTOMATTIC

Ufficio intangibile

Automatic, l'azienda proprietaria di WordPress, nonostante avesse appena aperto un nuovo ufficio in stile *Silicon Valley* a San Francisco, lo ha chiuso per permettere ai propri 550 dipendenti di lavorare nel modo che preferivano, da remoto, utilizzando tutti gli strumenti digitali di collaborazione.

Fonte: OZ

INSIGHT
& TIPS

SLACK

Remote collaboration

Fonte: OpenViewPartners

Nel 2014 il software di collaborazione Slack contava solamente 16.000 utenti ma, in poco più di 3 anni, ha raggiunto i 6 milioni di utenti attivi giornalieri diventando il software-as-a-service B2B con la crescita più rapida di sempre.

I suoi strumenti di comunicazione e smart collaboration sono attualmente utilizzati da 77 delle top 100 aziende di Fortune.

INSIGHT
& TIPS





GALLUP

Work in the future

Secondo un report di Gallup, una società di consulenza focalizzata sul performance management, più di un terzo dei dipendenti cambierebbe lavoro se qualche volta potesse lavorare in un luogo a propria scelta; più della metà afferma anche che cambierebbe lavoro se avesse un programma più flessibile.

Fonte: Avisystems.com

INSIGHT
& TIPS

Revolution Insights

ALWAYS-ON COMPANY

Rendere **fruibili da remoto e sempre a disposizione** anche gli aspetti più strutturali del funzionamento dell'organizzazione, con l'obiettivo di essere "always on" non solo verso i clienti ma anche verso i dipendenti: la fluidità porterà infatti le persone a lavorare a prescindere da luogo e tempo e le aziende dovranno essere pronte a dare a quelle persone la possibilità di farlo, rapidamente e in modo semplice.

KEEPING UP WITH THE TECH

Aggiornare costantemente la dotazione aziendale per offrire sempre tecnologie **up-to-date**: la propensione delle persone ad anticipare le tendenze mette alla prova la capacità delle aziende di mantenersi smart. Le remote di budget sono più che comprensibili ma è sempre più difficile giustificare agli occhi dei collaboratori il ritardo tecnologico negli strumenti di lavoro a disposizione. Il futuro (tech) non può aspettare la prossima *release*.

Tips for Revolution

POCKET TECH

Non fossilizzarsi sull'avanzamento tecnologico a tutti i costi ma pensare all'impatto dello strumento **sulla vita delle persone**: la migliore tecnologia non è quella più avanzata ma quella che assolve nel modo migliore, più economico e più efficiente il suo scopo.

Le nostre tasche di consumatori, e lavoratori, sono infatti piene di strumenti digitali e applicazioni che possono farci vivere il nostro lavoro in modo differente per tempi e modalità: ci deve quindi essere una coerenza tra quello che utilizzo quotidianamente e quello che posso usare sul posto di lavoro.



**Spazi di lavoro ibridi
"mobile" e sempre
a disposizione**

- Transglobal
Iperlocal
- Towards
Inclusiveness
- New Lifestyle
Business

LOVESPACE

Nella fluidità della vita quotidiana, lo spazio di lavoro non è solo un elemento che ne determina la **qualità**: è l'attributo fondamentale per la **rappresentazione della nostra individualità** nei confronti degli altri. Il luogo di lavoro diventa una delle informazioni che ci descrive, non solo a livello di professione ma prima ancora a livello individuale, perché ci consente di distinguerci.

Come le nostre stesse vite sono sempre più “ibride”, non solo tra lavoro e vita privata, ma anche tra social e quotidianità, anche l'ufficio si è evoluto in un vero e proprio **racconto di noi stessi**: al pari di casa nostra, è la vetrina dei valori, dei gusti e delle abitudini che ci rappresentano come individui.

[— VAI AI CASI —](#)[— INSIGHT
& TIPS —](#)



APPLE

Headquarter futuristici

L'ultimo grande "prodotto" lanciato da Apple è il suo Campus Apple Park, inaugurato nell'aprile 2017. È pensato come un rifugio naturale, con l'80% dedicato a spazi verdi e ampie aree per attività ricreative.

Apple Park crea un ecosistema completo per la vita delle persone, progettato all'insegna dell'efficienza energetica e del design di ultima generazione.

Fonte: Macworld

INSIGHT
& TIPS

UCB

Co-creazione di spazi

UCB, un'azienda farmaceutica belga, voleva re-immaginare i propri uffici con l'obiettivo di favorire la collaborazione: per questo, ha creato un gruppo trasversale di dipendenti e lo ha coinvolto in un progetto di co-design.

Fonte: Virgin

Individuando le attività che necessariamente dovevano essere svolte in ufficio, è stato progettato uno spazio che incoraggiasse la condivisione, la creatività, la capacità innovativa e il divertimento.

INSIGHT
& TIPS





MICROSOFT ITALIA

Nessun orario

Microsoft Italia tiene aperti i propri uffici 7 giorni su 7, 24h su 24, per consentire ai suoi dipendenti di lavorare dove e quando vogliono. È dimostrato che questo approccio migliora la relazione con partner e clienti del 75%, così come la loro produttività.

La stessa mission di Microsoft recita:
“Empowering every people and organization on the planet to achieve more”.

Fonte: [Ilsole24ore](#)

INSIGHT
& TIPS

Revolution Insights

4TH DIMENSION

Ripensare l'ufficio oltre le 3 dimensioni - concentrazione, comunicazione, collaborazione - lasciando **autonomia** alle persone e sperimentando anche l'apertura all'esterno: le nuove aspirazioni personali, mischiate a quelle professionali, necessitano di una maggiore libertà d'azione. Per questo, incoraggiando l'iniziativa individuale, si potrebbe scoprire una **dimensione futuribile** di ufficio, aperta e adattabile, senza limiti alla fantasia del singolo.

INSTAGRAMMABILITY

Prevedere angoli e spazi unici che siano ambientazione perfetta per lo **storytelling**, non solo del brand ma anche delle persone: il racconto individuale potrebbe cominciare proprio dal luogo di lavoro. È infatti il datore di lavoro che deve preoccuparsi di creare una scenografia adatta alle storie dei suoi dipendenti, **storie** che sono social ma che sono anche quotidiane e inclusive; storie che potrebbero essere il nuovo punto di partenza per il racconto dell'intera azienda.

Tips for Revolution

OFFICE ESSENTIALS

Identificare le attività funzionali e non che le persone svolgono quotidianamente **in ufficio**; creare poi una **commistione** tra le attività che sembrano necessarie al datore di lavoro e quelle che invece sembrano indispensabili ai dipendenti (nel secondo caso potrebbero esserci delle sorprese!).

CO-DESIGN

Creare dei laboratori coinvolgendo le persone nel **ripensare gli spazi** a loro destinati, e magari anche la stessa funzione d'uso di quegli spazi: se l'ufficio è racconto, è giusto che i protagonisti di quella storia partecipino alla creazione della loro personale scenografia.



**Uno spazio di lavoro
che si apre all'esterno**

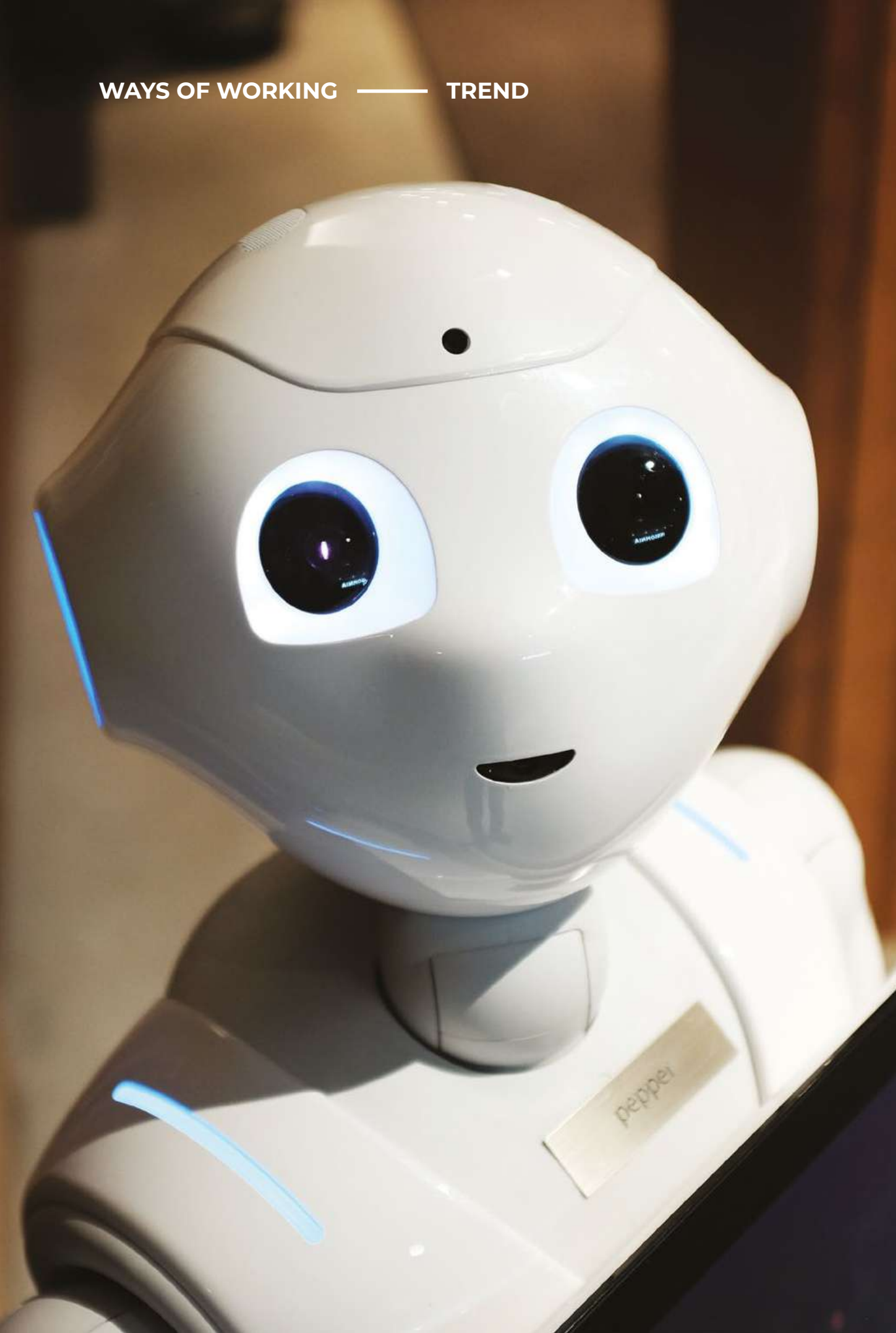
ARTIFICIAL COLLEAGUE / DIGITAL COLLEAGUE

- Virtual / Augmented Reality
- Multi-generational Workforce
- Artificial Intelligence & Machine Learning

La **collaborazione** è un requisito fondamentale per chiunque lavori in un'organizzazione, da sempre. La cosa sorprendente (ma non lo sarà per molto) è che il prossimo collega con cui faremo brainstorming, prenderemo decisioni o organizzeremo una riunione potrà non essere come noi, di carne e ossa, ma di bit e pixel.

Si dovrà sviluppare allora una nuova capacità di collaborare e coordinare **intelligenze “diverse” dalla nostra** per creare una forza lavoro ibrida, che unisce umano e digitale.

[— VAI AI CASI —](#)[— INSIGHT
& TIPS —](#)

**BAKERHOSTETLER**

Legal assistant virtuali

Il robot Ross aiuta gli avvocati di BakerHostetler, uno degli studi legali più importanti al mondo, ad analizzare alcune pratiche permettendo loro di concentrarsi sugli aspetti più ostici delle cause legali, delegando e velocizzando alcune task di routine.

Fonte: Forbes

Il co-fondatore di Ross Intelligence ha dichiarato che anche altri studi legali stanno pianificando di utilizzare questo programma di ricerca basato sull'intelligenza artificiale.

INSIGHT
& TIPS

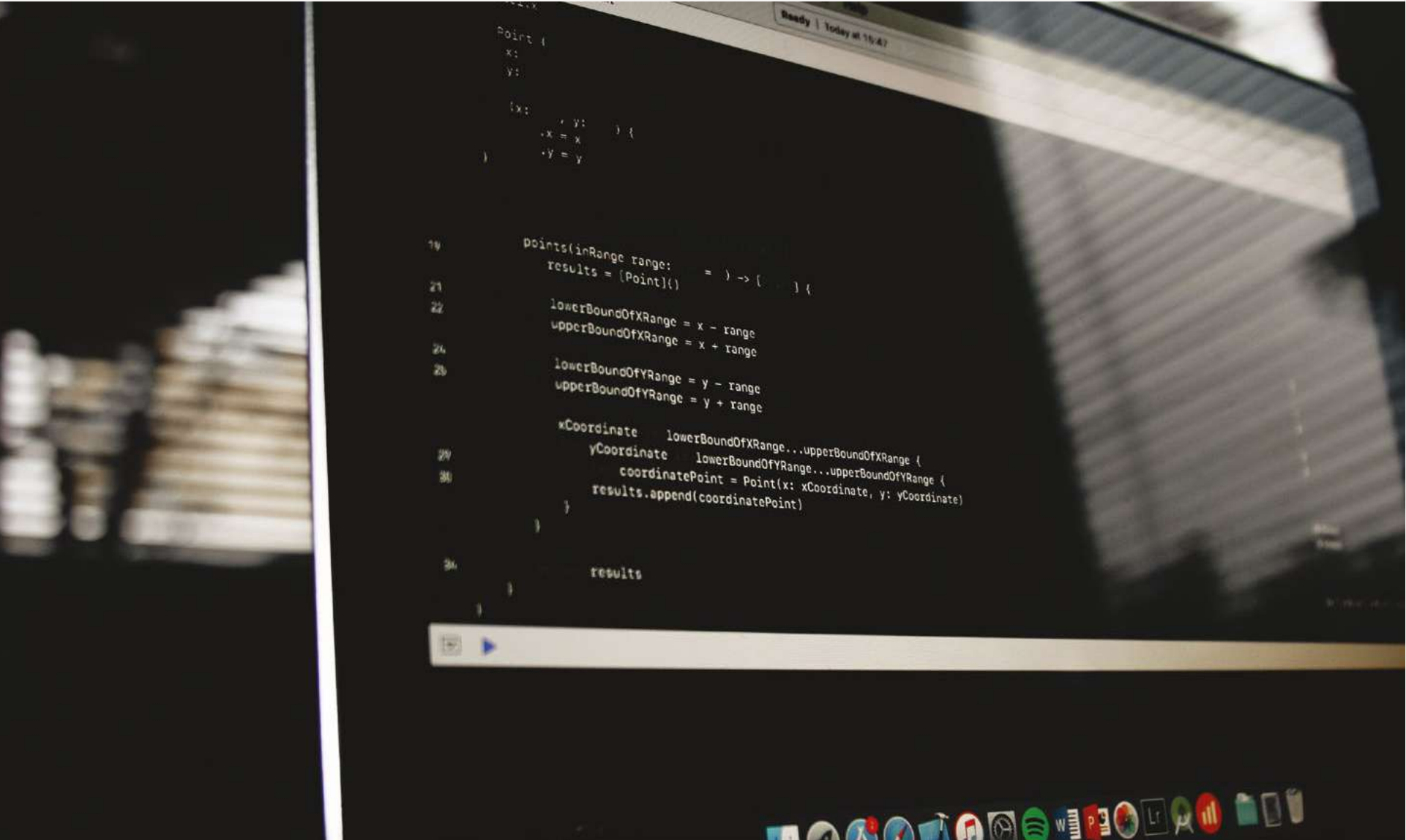
GENERAL ELECTRIC

Insegnare il Machine Learning

Anche un'azienda con 125 anni di storia come General Electric ha certificato 400 dipendenti per imparare a utilizzare gli strumenti di intelligenza artificiale necessari allo sviluppo dei suoi prodotti (turbine, motori jet e locomotive).

Fonte: MIT Inoltre, già dal 2016 l'azienda aveva iniziato a ristrutturare il suo team di digital strategy creando 100 lavori di ricerca legati all'AI e alla robotica.

INSIGHT
& TIPS



SAP

Digital Assistance

SAP, una multinazionale europea che produce software per la gestione aziendale, ha sviluppato *SAP CoPilot*, un assistente digitale che aiuta la stesura dei contratti e la collaborazione tra colleghi.

Il Chief Design Officer di SAP afferma di voler fare in azienda ciò che gli assistenti virtuali fanno per i consumatori. L'obiettivo di SAP è infatti eliminare la necessità di interagire manualmente con più strumenti di lavoro per portare a termine una sola task.

Fonte: Cmswire

INSIGHT
& TIPS

Revolution Insights

PEOPLE EXTENSION

Non vedere la tecnologia come un sostituto (o come un concorrente) ma come un **amplificatore** del lavoro umano: gli strumenti tecnologici danno modo alle persone di esprimere il proprio meglio, riducendo al minimo le attività operative e concentrandosi sulle mansioni chiave della propria *mission* operativa.

HYBRID SKILLS

Mantenersi in ascolto delle **nuove possibilità di integrazione e di collaborazione**: l'intelligenza artificiale apre un nuovo scenario (tutto da esplorare) sulle competenze necessarie per collaborare e coordinare un contesto ibrido. Essere pionieri nello sviluppo di queste competenze sarà vincente quando l'AI avrà permeato la quotidianità del futuro.

Tips for Revolution

MAP THE TASKS

Identificare le mansioni **time&resource consuming** che hanno basso valore aggiunto e automatizzarle, con un obiettivo davvero semplice: permettere alle persone di dedicarsi ad altre più significative e, perché no, gratificanti attività.

TOOLS INTEGRATION

Sperimentare quegli **strumenti digitali** già di uso comune che possono integrarsi alle attività più ripetitive, alleggerendo e velocizzando le attività quotidiane delle persone.



**Amplificare
le competenze
e attitudini umane**

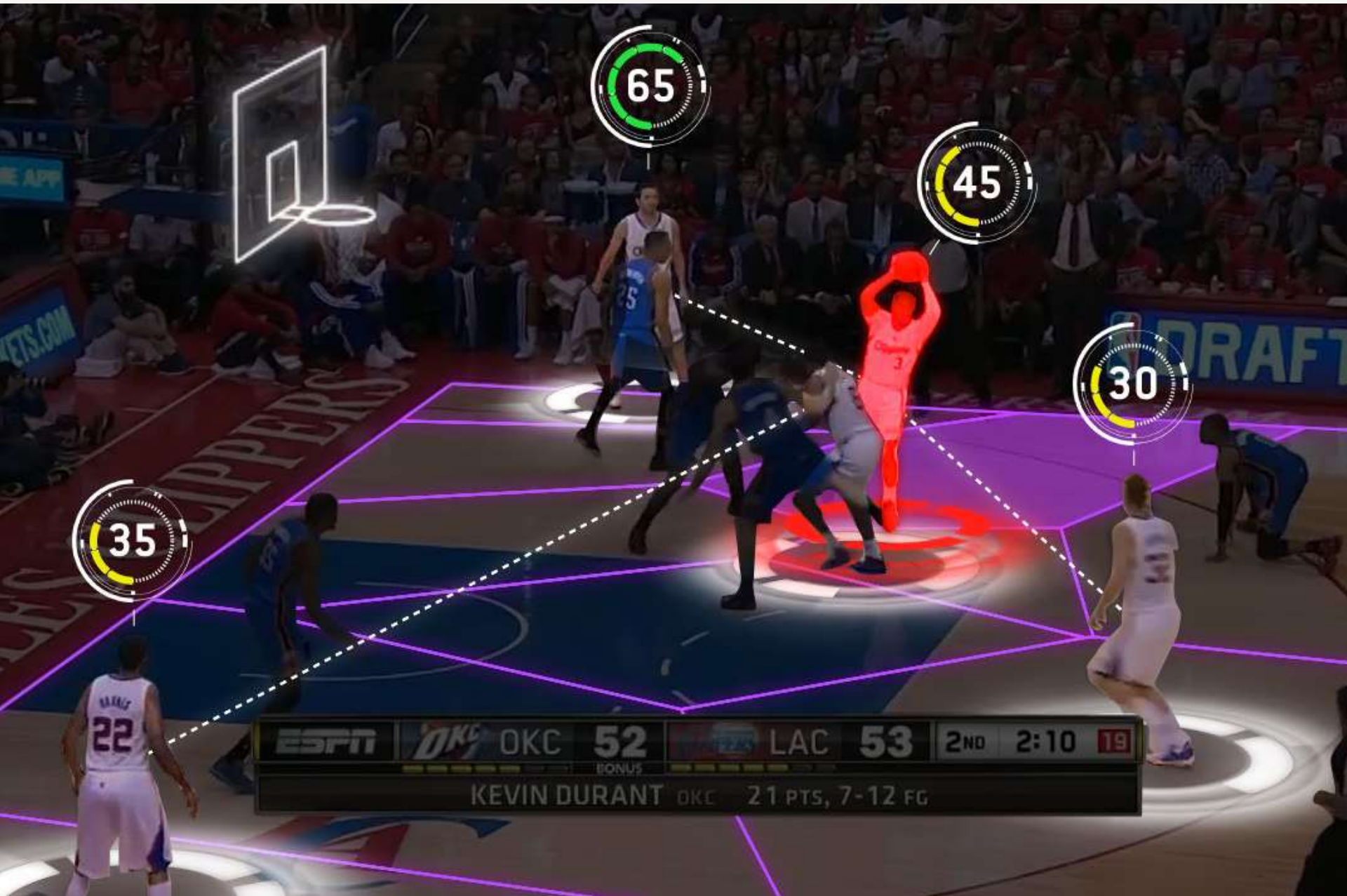
- Blockchain
- Tech-industry Pervasiveness
- Digital-enabled Business Model

DATA INSTINCT

Come negli anni '80 padroneggiare l'utilizzo di un fax o negli anni zero gestire la propria corrispondenza attraverso l'email erano prerogative per lavorare all'interno di un'organizzazione, domani saranno ugualmente condizioni necessarie la capacità di **leggere** e **interpretare** informazioni e dati, in ogni loro forma, ma soprattutto saperli collegare attraverso il più potente e "inintelligibile" degli algoritmi: la **creatività**.

La **comprensione profonda** dei dati diventerà una competenza diffusa tra le risorse delle aziende del futuro.

[VAI AI CASI](#)[INSIGHT
& TIPS](#)



NBA

Most Valuable Data

Anche e soprattutto in ambito sportivo, “i dati sono parte di tutto ciò che facciamo ora”. Quasi ogni team dell’NBA ha infatti inserito nel proprio staff sportivo *data scientist*, per guardare il gioco da un’altra prospettiva e renderlo più divertente (e ovviamente per vincere).

Fonte: Quartz

La Lega organizza addirittura un annuale Hackathon per scoprire nuovi talenti, sui dati.

INSIGHT
& TIPS

MICROSOFT

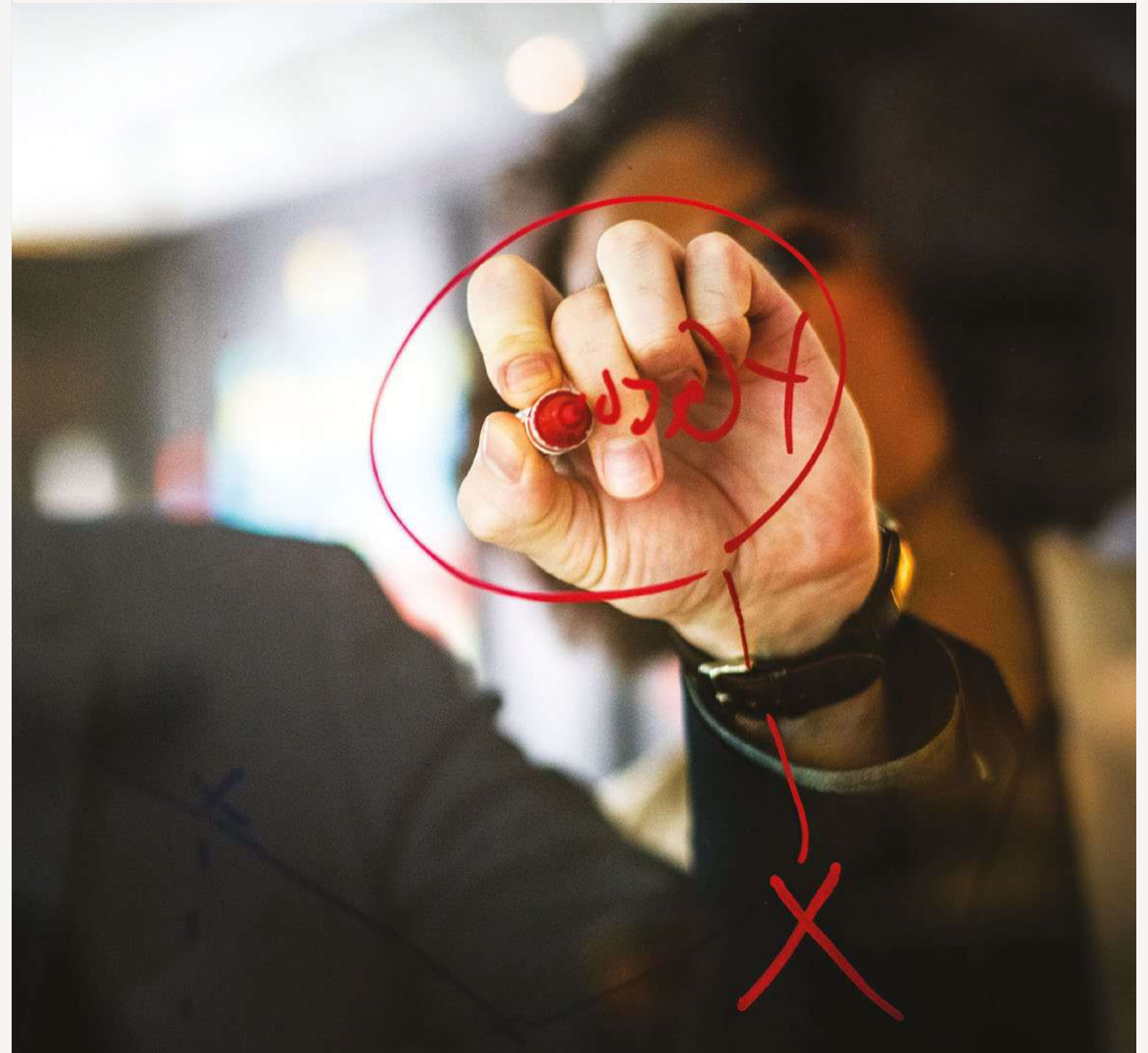
Antropologi analisti

Microsoft è la seconda azienda al mondo per numero di antropologi assunti. Il motivo è che gli antropologi - e altri professionisti delle scienze sociali applicate - possono analizzare insights derivanti dai big data che altri tendono a trascurare, con particolare riguardo al ruolo che i prodotti svolgono nella vita delle persone.

Infatti, ciò che i clienti cercano in un prodotto può essere completamente diverso da ciò che le aziende immaginano, e l'utilizzo dell'antropologia può aiutare a capire il motivo.

Fonte: Business Insider

INSIGHT
& TIPS



**NETFLIX**

Series Appeal

Le serie originali Netflix sono un esempio perfetto del modo in cui le aziende lavorano per offrire un prodotto che abbia appeal sul consumatore.

Nel produrre i propri contenuti, Netflix prende in considerazione i dati derivanti dai gusti dei consumatori, combinandoli in maniera creativa per ottenere un prodotto che sia apprezzato dai suoi utenti.

Fonte: Hbr.org

INSIGHT
& TIPS

Revolution Insights

DATA LITERACY

Sviluppare competenze legate a **comprendere e utilizzare i dati** e diffondere una nuova consapevolezza e un **“mindset data-driven”**: riconoscerne l'importanza è il primo passo per impiegarli al meglio. Non sempre infatti una grande quantità di dati è sinonimo di efficienza se non si hanno a disposizione le competenze per orientarsi all'interno di quella quantità.

DATA AREN'T ENOUGH

Essere in grado di “lavorare” al meglio i dati a disposizione e di individuare gli insight che sono davvero rilevanti per l'azienda: solo la **capacità di scelta e di sintesi** permette di trasformarli in ricchezza. I dati sono sì il nuovo petrolio, ma per farne una risorsa di business non basta “estrarli” dal terreno virtuale, bisogna anche “raffinarli”.

Tips for Revolution

BUILD A (CHALLENGING) ROUTINE

Creare dei momenti ricorrenti all'interno dei progetti o del day-by-day in cui **sfidare le conclusioni e gli output**, ricercando informazioni che li rimettano in discussione e sviluppando l'abitudine a lavorare con i dati.

SHUFFLE MODE

Allenare il *data instinct* raccogliendo un **set di dati** che riguardano il settore di attività dell'azienda non correlati tra di loro, selezionarne casualmente alcuni e associarli rispondendo alla domanda: che storia raccontano insieme?



**Diffondere
un mindset
data-driven**

- Universal Competition
- Towards Inclusiveness
- Global Connectivity & Mobile

EMPLOYEE AS A CUSTOMER

Se quotidianamente, come clienti, sperimentiamo i benefici di **servizi e prodotti personalizzati**, che **anticipano i nostri bisogni** e che ci seguono in ogni fase delle nostre vite, perché come collaboratori/dipendenti dobbiamo accontentarci di qualcosa di meno?

Le persone trasferiscono le stesse aspettative (ormai consolidate) alle organizzazioni di cui fanno parte, **pretendendo la stessa cura e “centralità” riservata ai clienti.**

— VAI AI CASI —

— INSIGHT
& TIPS —



GOOGLE

Tutor di carriera

Il programma “CarrierGuru” di Google offre ai dipendenti un coach personale che stila un programma individuale per aiutarli a bilanciare lavoro e vita privata in modo da costruire la carriera lavorativa desiderata.

Dal suo lancio, più di 900 ingegneri hanno beneficiato di questo programma.

Fonte: CNBC

INSIGHT
& TIPS

VOX MOBILE

Incentivi personalizzati

Vox Mobile, compagnia telefonica americana, ha creato diversi pacchetti di incentivi che identificano profili di dipendenti diversi, tra cui gli impiegati possono scegliere.

Questo approccio dà valore alle differenze tra le persone, cercando di accontentare le loro personali necessità.

Il Chief Executive Officer ha inoltre affermato che i diversi incentivi sono in continua evoluzione, parallelamente alla composizione dell'azienda in termini demografici.

Fonte: HBR

INSIGHT
& TIPS

**AIRBNB**

Turisti per caso

AirBnB, portale online per affitti brevi tra privati, offre un bonus annuale di \$2000 per consentire ai suoi dipendenti di sperimentare la stessa esperienza di viaggio fatta dai propri clienti: questo garantisce a tutti i dipendenti la possibilità di immedesimarsi veramente nel cliente (almeno) una volta all'anno. I dipendenti possono viaggiare ovunque desiderano.

Fonte: Thnextweb

INSIGHT
& TIPS

Revolution Insights

EMPLOYEE JOURNEY

Approcciare e imparare a conoscere i propri dipendenti con la stessa priorità riservata ai clienti, utilizzando tutti gli strumenti e i canali manageriali per costruire dei servizi e un'offerta **"employee centric"**.

NET EMPLOYER SCORE

Misurare la propria capacità di trasformare i dipendenti stessi in **ambassador**: il miglior biglietto da visita aziendale è infatti il senso di appartenenza e la condivisione dei valori con i propri collaboratori. I dipendenti parlano bene dell'azienda all'esterno? Sono loro la miglior promozione possibile.

Tips for Revolution

ACTIVE LISTENING

Organizzare periodicamente **attività di ascolto** tra il management team e le figure junior dell'azienda, e collegare tra loro persone professionalmente agli estremi dell'organizzazione, per riuscire a creare un circolo virtuoso e pervasivo di comunicazione.

PROFILING

Ricostruire le **Personas** che compongono la propria popolazione: questo è utile per sviluppare programmi di incentivi e per (ri)fare Employer Branding.



**Creare servizi
in una logica
employee-centric**

- Universal Competition
- Digital-enabled Business Model
- Multi-generational Workforce

H-SHAPED SKILLS

In un contesto di incertezza e iper-competizione - esterna e interna - un'unica competenza verticale non è più sufficiente ma è necessario far comunicare tra loro diverse **skills**, anche apparentemente **incompatibili**. Ad esempio, due specialità verticali lontane fra loro collegate da un'attitudine trasversale che le mette in relazione e permette loro di contaminarsi a vicenda: la **competenza vera** è quindi quella di saper unire skills diverse per creare un profilo nuovo e unico nel suo genere.

Le passioni individuali più che un corollario sono oggi una risorsa e un valore aggiunto che nell'era del digitale permettono di riguadagnare vantaggio attraverso l'unica dimensione aziendale imprescindibile: quella **umana**.



SHOPIFY

Interruzioni creative

INSIGHT
& TIPS

Ogni 3 mesi, l'innovativo portale per la creazione di e-commerce Shopify interrompe le attività per 48 ore per ospitare gli Hack Days: i dipendenti si organizzano in team trasversali e lavorano su progetti propri, con l'unico vincolo che portino valore a Shopify.

Così, si incoraggiano la creatività e l'inventiva delle persone, che possono contribuire al benessere dell'azienda.

Fonte: Shopify

HUBSPOT

Competitive Lunch

Hubspot, una delle principali piattaforme per l'inbound marketing e funnel di vendita, invita i propri dipendenti ad andare a pranzo con colleghi di altre aziende (anche competitor) per facilitare la "network intelligence", ossia la capacità di raccogliere idee e risolvere problemi grazie al confronto con persone smart che non necessariamente si trovano all'interno dell'azienda.

Fonte: Work.qz

INSIGHT
& TIPS





FUTUREBERRY

Passion&Fun

In Futureberry le nostre passioni le prendiamo sul serio. Con il progetto “Passion&Fun” abbiamo mappato ciò che appassiona ognuno di noi insieme alle competenze che abbiamo sviluppato, con l’obiettivo di contaminarci e di permetterci di supportare ulteriormente il loro sviluppo.

INSIGHT
& TIPS



Revolution Insights

CONNECT WILDLY

Assegnare ruoli o task sulla base dell'esperienza derivante dalle proprie passioni: è dal **mash-up di attitudini e sfide** mai incontrate prima che nascono soluzioni (davvero) innovative e in grado di rompere il paradigma della ripetizione e della routine aziendale.

RECRUIT BRAVELY

Integrare nuove competenze e attitudini per tenere il passo della Digital Transformation, **aprirsi** a profili “estremi” per affrontare ogni situazione nel modo più innovativo possibile, portando valore ai clienti e accrescendo la reputazione aziendale.

Tips for Revolution

SHOW ME YOUR PASSION

(Ri)conoscere quali sono le passioni, le competenze speciali, **le unicità delle persone** della nostra community di lavoro, facendole emergere in modo diretto e giocoso: per sentirsi parte di un'organizzazione è fondamentale farsi conoscere e mostrare le proprie risorse.



**Aprirsi a
profili “estremi”
per affrontare
le nuove sfide
in modo innovativo**

- Venture-backed Startups
- Digital-enabled Business Model
- Global Connectivity and Mobile

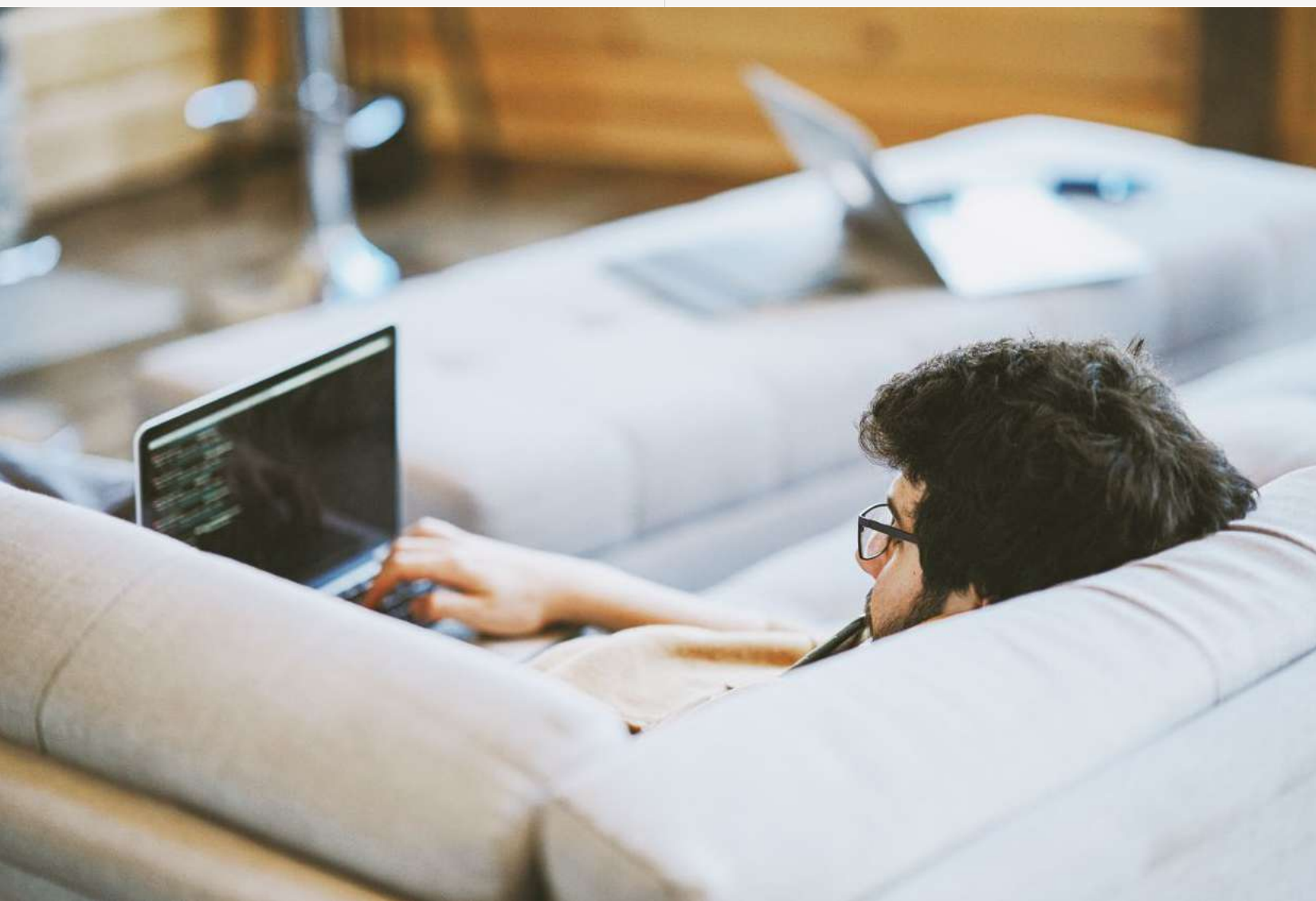
NON-NEWTONIAN ORGANIZATION

Interno ed esterno, sopra e sotto, parte e tutto.

Queste dicotomie sono superate da persone che vivono e interpretano le organizzazioni come **strutture** contemporaneamente liquide, malleabili, porose ma in grado di assorbire, solidificarsi e coordinarsi **rapidamente** per rispondere a ogni tipo di sollecitazione che proviene dal mercato (e non solo).

Esattamente come un fluido non newtoniano, che sottoposto a una forza improvvisa diventa solido, queste aziende sono in grado di reagire prontamente cambiando il loro stato e adattandosi agli stimoli esterni.

[VAI AI CASI](#)[INSIGHT
& TIPS](#)

**VALVE**

Organizzazione liquida

Valve, leader mondiale del settore videogame, utilizza un approccio di lavoro modulare basato sulla filosofia freelance.

I dipendenti sono liberi di spostarsi tra i reparti per lavorare sui progetti che ritengono interessanti, ma con la richiesta di assumersi la responsabilità del risultato e di eventuali errori.

Fonte: Steam

Un'altra cosa di cui ha fatto a meno Valve? I manager.

INSIGHT
& TIPS

ING

Setting the Pace

Dal 2015 ING ha adottato “*The ING Way of Working*”: che consiste in una metodologia di lavoro di tipo Agile in cui ogni persona è inserita in squadre composte da colleghi di diverse discipline, che lavorano insieme con un approccio di design per completare un progetto con successo in tempi rapidi.

Fonte: ING

INSIGHT
& TIPS



ERICSSON

Agile Makeover

Dal 2011 Ericsson, uno dei leader nel settore ICT (Information and Communication Technology), ha abbracciato la metodologia Agile. Prima del 2011, Ericsson costruiva i suoi sistemi su base quinquennale impiegando migliaia di dipendenti.

Oggi, grazie alla metodologia Agile, vi sono 100 piccoli team che lavorano per costruire sistemi personalizzati in 3 settimane. Il risultato è uno sviluppo più rapido del prodotto che è più rilevante per le esigenze specifiche dei clienti.

Fonte: Forbes

INSIGHT
& TIPS

Revolution Insights

VALUE ADDED JOB TITLE

Definire i “titoli” in base al **contributo specifico** della persona al business e non utilizzare titoli predeterminati: questo assicura che il potere passi alle persone che aggiungono davvero valore all’azienda. Nessun titolo preconfezionato può più soddisfare la necessità di personalizzazione di ciascun dipendente.

FIND YOUR WAY

Agile, Sprint, Lean, Scrum - trovare la **metodologia più adatta** all’azienda e comprendere come utilizzarla in contesti non-tech, con una postilla: non è la panacea a ogni problema. Piuttosto che adattarsi a metodologie standard, costruire un proprio metodo di lavoro (possibilmente a prova di futuro).

Tips for Revolution

MAKE A SPRINT

Sperimentare progetti con task specifici coinvolgendo micro-team **trasversali**, per un periodo di tempo limitato e con l’obiettivo di ottenere un output concreto: in un ambiente protetto e in un contesto quasi giocoso, potrebbero emergere risultati inaspettati.

THE UPSIDE DOWN

All’interno di contesti circoscritti, sperimentare modalità di **“reverse leadership”** in cui i ruoli di valutazione/decisione e quelli più operativi sono temporaneamente invertiti.



**Costruire la propria
metodologia adatta
al contesto organizzativo
e culturale**

- Venture-backed Startups
- New Lifestyle Business
- Universal Competition

DAILY DOSE OF PURPOSE

La relazione tra noi e l'azienda nasce nel momento in cui si crea sovrapposizione tra i nostri **valori personali** e il **fine ultimo** dell'azienda: è questa coerenza di intenti a dare la carica nei momenti di maggior criticità.

Per continuare a mantenere questa relazione profonda, come lavoratori siamo alla ricerca di un **segnale quotidiano** del nostro impatto sull'organizzazione, per monitorare il percorso di avvicinamento allo scopo comune. Tutti noi infatti vorremmo (ri)conoscere lo scopo dell'organizzazione ogni giorno, vederlo concretamente e continuamente, per non perderlo di vista e per continuare a farci ispirare individualmente.

[— VAI AI CASI —](#)[— INSIGHT
& TIPS —](#)



INSIGHT
& TIPS

IDEO

Purpose: cos'è?

IDEO è una design & innovation company pluripremiata che ha come purpose dichiarata quella di “avere un impatto positivo nel mondo attraverso il design”.

Per raggiungere questo obiettivo, IDEO adatta la purpose a ogni mercato nel quale opera, in modo da allineare le aspirazioni personali dei dipendenti al core business dell'azienda.

Fonte: HBR

SOUTHWEST AIRLINES

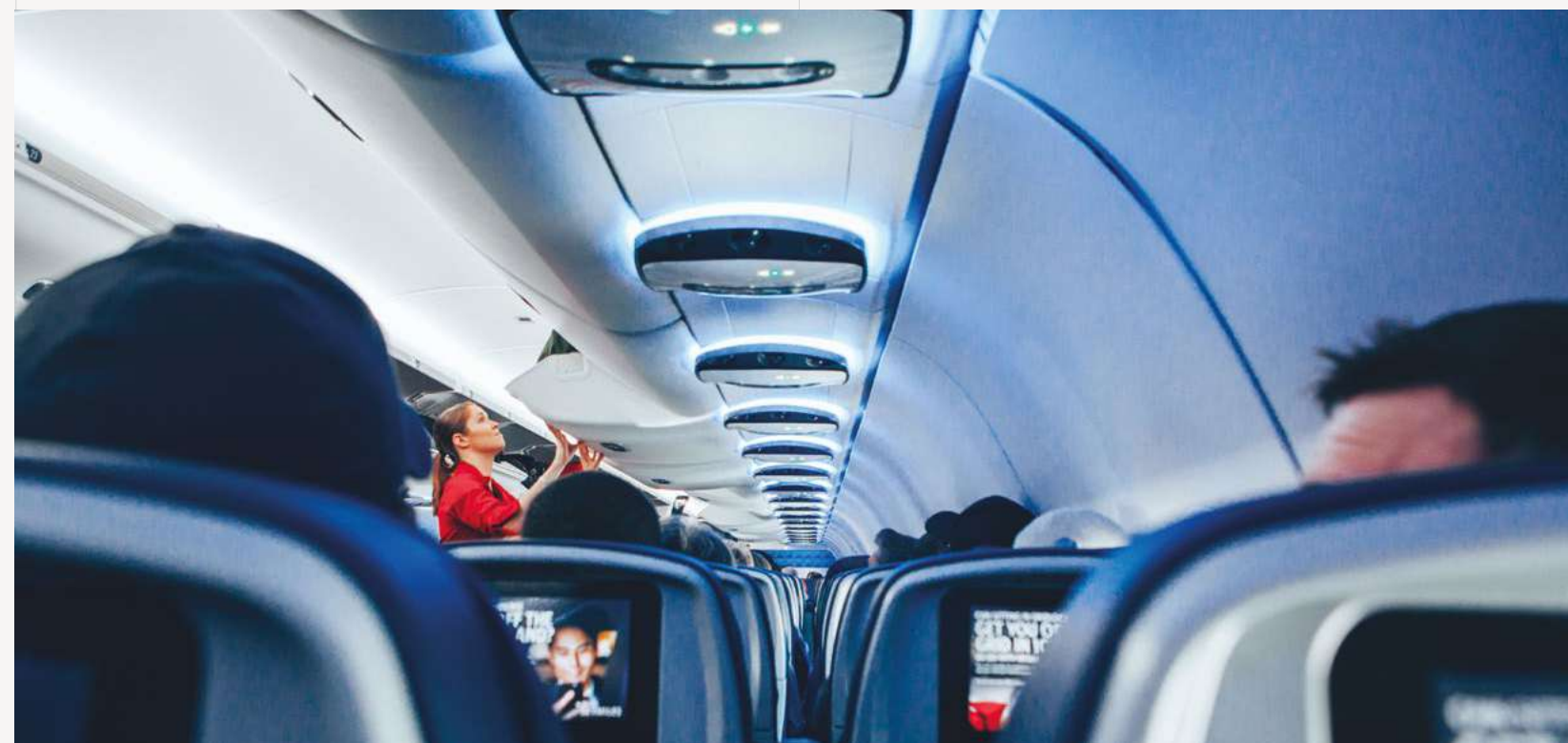
Purpose in action

Southwest Airlines, la più grande compagnia aerea low cost al mondo, trasferisce ai dipendenti la purpose di aiutare i clienti a raggiungere i luoghi che desiderano motivandoli e ricordando che il loro lavoro è importante per milioni di persone.

Per rafforzare la purpose di offrire l'extra-mile nelle interazioni quotidiane con i clienti, ha scelto di utilizzare lo storytelling come strumento di comunicazione interna. Ad esempio, ogni settimana viene elogiato pubblicamente un dipendente che è andato "oltre" per dare un ottimo servizio al cliente.

Fonte: Forbes

INSIGHT
& TIPS





DELOS

Health Purpose

Delos, un'azienda pioniera del “*Wellness Real Estate*”, vuole trasformare uffici, abitazioni, scuole e altri ambienti chiusi in luoghi del benessere e della salute.

Questo messaggio viene trasferito anche ai propri dipendenti, attraverso un ambiente di lavoro che soddisfa criteri rigorosi in termini di salute e sostenibilità.

Fonte: Delos

INSIGHT
& TIPS

Revolution Insights

CRACK THE CODE

Spingere l'organizzazione, a ogni suo livello, a **rileggere e interpretare tutti i cambiamenti**, riposizionandosi all'interno della cornice del Purpose: stabilire dei confini e riformularli costantemente consente all'azienda di mantenersi agile e fantasiosa.

STORYTELLING

Utilizzare la narrazione per creare un **linguaggio comune** all'interno dell'azienda: molto più che uno strumento di comunicazione istituzionale, lo storytelling è l'approccio di lavoro per la comunicazione interna quotidiana.

Tips for Revolution

ON THE WALL

Mostrare la purpose dell'organizzazione all'interno dello spazio di lavoro, rendendolo costantemente visibile all'organizzazione (anche attraverso arredamento, lavori artistici, produzioni di gruppo...).

A COLLECTIVE STORY

Raccogliere tutti i **racconti** dei momenti in cui le persone hanno sentito di aver contribuito al purpose aziendale e creare, con i singoli episodi, un'unica storia.

**Raccontare
il proprio scopo
diffondendo
il messaggio
in tutta l'organizzazione**

- Universal Competition
- New Lifestyle Business
- Multi-generational Workforce

RETURN ON HAPPINESS

Come misurarci? In che modo valutare il “ritorno” del nostro lavoro?
Con la **felicità**.

Contribuire con successo al valore economico e finanziario dell'azienda è un incentivo, che questo contributo venga riconosciuto è la frontiera del futuro: la motivazione professionale è infatti condizionata dal senso di **accettazione** e **appartenenza** e dal nostro **benessere** psico-fisico.

— VAI AI CASI —

— INSIGHT
& TIPS —





ZAPPOS

Doppia felicità

Per Zappos, un ecommerce di abbigliamento e calzature con sede a Las Vegas, la felicità è un elemento fondamentale, il pilastro su cui è costruita la sua cultura: “dipendenti felici” nel linguaggio aziendale significa “clienti felici”.

Per questo, Zappos dedica una cospicua parte del proprio budget al team building e alla promozione della felicità in azienda.

Fonte: Fastcompany

INSIGHT
& TIPS

ORACLE

Riconoscimento del valore

Dal 2012 Oracle, multinazionale leader del settore dei database, utilizza uno strumento di peer-recognition che permette ai colleghi di premiarsi a vicenda.

Fonte: Bonusly

Ogni mese le persone ricevono un credito da donare ai colleghi come valutazione positiva del lavoro svolto: questi crediti sono convertiti in premi all'interno di un catalogo.

INSIGHT
& TIPS





SENDGRID

Stay Happy

SendGrid, una delle piattaforme di riferimento per l'email marketing, definisce la sua cultura aziendale attraverso le "Quattro H" - Happy, Hungry, Honest and Humble.

I dipendenti descrivono l'ambiente di lavoro come il più trasparente in cui abbiano mai lavorato e ogni mattina il team si ritrova in cucina per una tazza di caffè e per parlare liberamente sia del proprio lavoro che della propria vita privata.

Fonte: Sendgrid

INSIGHT
& TIPS

Revolution Insights

EMOJI-O-METER

Trovare il modo di “misurare” il livello di felicità delle persone in azienda: qual è l'**happiness KPI**? Se misurare l'engagement del consumatore è consuetudine, questa domanda invece rimane ancora aperta.

HOW MUCH IS IT WORTH?

La **felicità prodotta** può essere considerata un risultato di business da valorizzare sul mercato e con gli stakeholder? La CSR è diventata un elemento cardine non più solo della comunicazione ma della ragione d'essere delle aziende più evolute. Una futuristica CER (Corporate Emotional Responsibility) sarà la frontiera per la prossima generazione di organizzazioni.

Tips for Revolution

JOURNALING

Incoraggiare il proprio team o la propria organizzazione nel compilare giornalmente un diario personale sul proprio lavoro, sui i risultati raggiunti e gli *stop* in cui si è incappati. Il journaling infatti non solo è uno strumento per organizzare meglio il lavoro ma è anche uno spazio personale per prendere consapevolezza di sé e del proprio impatto positivo sull'organizzazione.

CELEBRATE EVERYDAY

Creare piccoli **momenti di celebrazione dei risultati personali**, anche non legati all'attività professionale, allo scopo di allenare la memoria muscolare dell'organizzazione a nuovi comportamenti che incentivano l'espressione e la condivisione di felicità.

**La felicità diventa
un indicatore
di business**



WAYS OF WORKING ~~TREND~~ MOONSHOT

— Durante il nostro lavoro di ricerca abbiamo raccolto dei segnali interessanti che non risultano però sufficientemente strutturati da definire delle tendenze: possiamo considerarli come scenari ancora (più) futuri, per questo li abbiamo chiamati “moonshots” ossia “chimere”.

Sono infatti trend ancora in potenza ma che contengono già tutta **l'ambizione** e **la forza** in grado di rivoluzionare alcuni paradigmi attuali.

Li condividiamo con voi non perché siamo certi della loro realizzazione ma perché pensiamo possano offrire interessanti (e radicali) punti di vista, in grado di arricchire la complessità di questo tema e ispirare ulteriori riflessioni.

Business as Unusual

La consapevolezza che viviamo in una permanente rivoluzione di mercato è ormai profondamente condivisa, al punto che le persone si aspettano di essere invitate con costanza a ripensare il proprio lavoro, per costruire nuovi avamposti di business e realizzare nuovi progetti. Per questo l'azienda deve porsi costantemente una domanda: **qual è la prossima sfida** per le mie persone?

Queste aziende del futuro creeranno un contesto di cambiamento continuo mantenendo costantemente ispirate e motivate le persone dell'organizzazione, dalle funzioni più operative ai ruoli più strategici.

A person is climbing a rock wall. The wall is light pink with various colored climbing holds. A red rope is visible on the right. A graphic of a blue and red rocket ship is positioned near the climber. The background is a gradient of pink and white.

**Le persone si aspettano
di poter ripensare
costantemente
al proprio lavoro e ruolo**



Graduate Un-program

**Percorsi di carriera
“trasversali”
tra aziende partner
che condividono
valori comuni**

Per persone di talento fare esperienze diverse, lavorare e mettersi alla prova in molteplici contesti aziendali durante il percorso professionale è un requisito fondamentale, che viene perseguito indipendentemente dall'entità degli incentivi economici e intellettuali offerti dall'organizzazione di cui fanno parte. Perché **non esiste crescita che non sia naturalmente trasversale.**

Per assecondare questa esigenza ma non disperdere completamente queste risorse, le aziende del futuro creeranno delle partnership sulla base di valori condivisi e obiettivi di business complementari, per costruire percorsi di carriera che prevedano movimenti orizzontali e trasferimenti tra le diverse organizzazioni, dando vita a **programmi di sviluppo “aperti”.**

Chief Questioning Officer

Non mappe ma bussole, non destinazioni ma direzioni: la leadership non si esprime indicando con certezza la strada da seguire ma seminando domande che mettano in discussione lo *status quo* e forniscano agli altri la possibilità di esplorare e trovare risposte autonomamente. Soltanto stimolando la loro **curiosità** e la loro **inventiva** le persone sono incentivate ad assumersi le proprie, personali, responsabilità: è la loro crescita personale ad arricchire l'azienda e a equipaggiarla per il futuro.

Le aziende del futuro inseriranno nuove figure che abbiano il ruolo e le capacità di creare i presupposti di una costante tensione in avanti, e che guidino **l'emersione di soluzioni radicali, impreviste e non convenzionali da ogni livello dell'azienda.**

A conceptual illustration featuring a blue and red rocket launching from a map. The rocket is positioned at the top left, angled upwards and to the right, with a bright yellow and orange flame at its base. A large, semi-transparent purple triangle originates from the rocket's tail and extends towards the bottom right corner of the page. Within this purple area, a close-up of a hand with fingers spread is shown, pointing towards the map. The background is a detailed, sepia-toned map with various geographical features and labels. In the top right corner, the text 'La leadership si esprime seminando domande che mettano in discussione lo status quo' is displayed in a bold, black, sans-serif font. A large, light gray 'X' is superimposed over the text and the map background, extending from the top right towards the center.

**La leadership
si esprime seminando
domande che mettano
in discussione
lo status quo**



UNLOCK THE FUTURE

— COME AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO?

Se cambia il modo di lavorare delle persone, deve cambiare anche il modo di gestire le organizzazioni di cui quelle persone fanno parte. Se cambia quello che cerchiamo nel lavoro, deve cambiare anche quello che le aziende cercano in noi.

Abbiamo descritto **6 linee guida per costruire aziende pronte per la trasformazione digitale**, culturalmente preparate al cambiamento, che rappresentano una incorporazione dei trend descritti.

Per farlo abbiamo preparato una sorta di toolkit di principi guida per costruire aziende e organizzazioni a prova di futuro.

STRATEGIE, IN BREVE

01

WHY OVER WHAT



Definire il perché del proprio business per mobilitare le persone, incoraggiare la presa in carico e accrescere il loro senso di responsabilità.

02

EXPERIMENTING OVER EXECUTION



Lavorare in loop iterativi e prototipare continuamente per creare un'organizzazione predisposta all'apprendimento continuo.

03

SPEED OVER SECURENESS



Muoversi velocemente per anticipare costantemente il futuro incorporando nella cultura la possibilità dell'errore.

04

CREATIVITY OVER COMPUTING



Fare le cose in modo diverso è il segreto primo dell'innovazione: la creatività non è l'opposto della razionalità ma di prevedibilità.

05

AGENCY OVER ALIGNMENT



Distribuire capillarmente gli strumenti e la responsabilità per far "accadere le cose" per cogliere opportunità della trasformazione.

06

LISTENING OVER LEADING



Guidare l'organizzazione attraverso l'ascolto attivo e un uso strategico delle domande. La leadership è empatia.

WHY

— OVER —

WHAT



Definire la cornice ed esplicitare la finalità del proprio business per mobilitare le persone, incoraggiare la presa in carico e accrescere il loro senso di responsabilità. La carta topografica del proprio lavoro non è più ricostruita a partire dall'elenco di attività e mansioni che ci sono assegnate ma dall'**insieme che si costituisce dalle continue risposte alla domanda "perché?"**.

È solo offrendo alle persone la possibilità di comprendere il contesto, esplorare il sistema delle cause anziché quello degli effetti e rispondere liberamente agli stimoli quotidiani che può essere garantita una coerenza complessiva.

➤ **Offrire la possibilità di comprendere il contesto ed esplorare il sistema di cause**

➤ **Predisporre
l'organizzazione
all'apprendimento
continuo**



EXPERI — MENTING — OVER — EXECUTION

Portare a termine un piano complesso e ben congegnato potrebbe non essere più sufficiente né (addirittura) necessario.

Lavorare a ogni livello in **loop iterativi** e **prototipare idee** per migliorare continuamente le decisioni prese, sono invece la chiave culturale di un'organizzazione predisposta all'**apprendimento continuo** e quindi in grado di adattarsi al futuro. Non è più importante tanto programmare ed evitare gli errori, quanto imparare da quegli errori e sperimentare costantemente nuove soluzioni.

SPEED

— OVER —
SECURENESS



La velocità di pensiero, decisione ed esecuzione è sempre stata importante. Eppure, in un mondo in cui l'elemento unificante è l'accelerazione, la **capacità di “muoversi rapidamente”** diventa un tratto imprescindibile della cultura delle organizzazioni che vogliono anticipare costantemente il futuro.

C'è un prezzo da pagare – se di “prezzo” ha davvero senso parlare – per questa qualità: la possibilità di perdere il controllo e sbagliare. La cultura dell'errore non è allora un elemento decorativo e rassicurante, legato ad un valore di inclusività, ma una caratteristica naturale già incorporata nelle organizzazioni che puntano alla reattività come valore costitutivo della propria identità.

» **Muoversi
rapidamente
per anticipare
il futuro**



CREATIVITY

OVER

COMPUTING

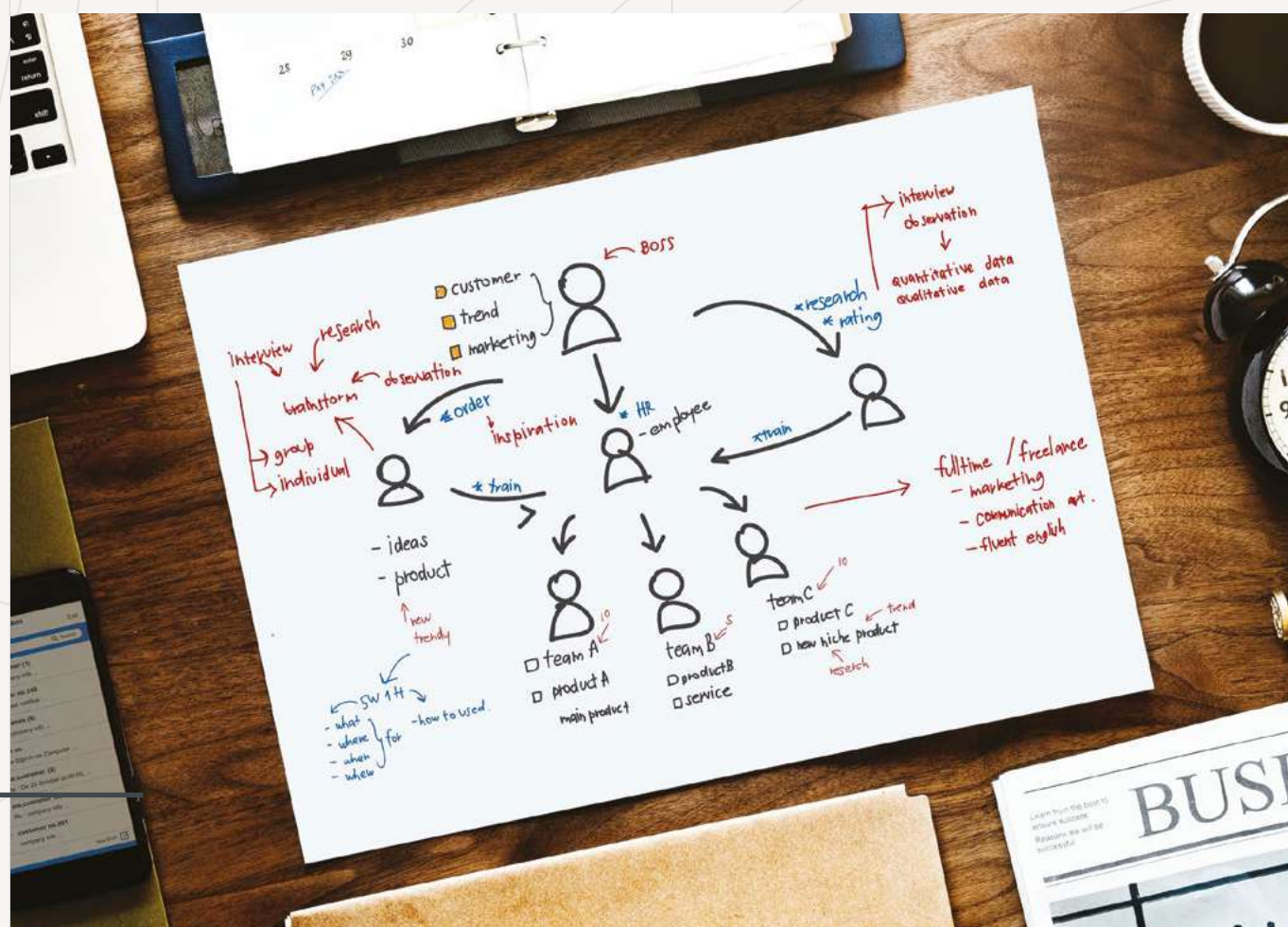
Considerare la creatività più di una semplice risorsa e potenziarla fino a farla diventare asset fondamentale dell'azienda: il **pensiero creativo** è spesso confinato all'interno di ambiti o momenti ben definiti e codificati, come un composto esplosivo da maneggiare con cura.

Un contesto in cambiamento continuo, invece, impone di affiancare l'approccio computazionale al problem solving a un ricorso pervasivo e costante di quello creativo. La creatività infatti non è l'opposto della razionalità ma di prevedibilità, di ripetizione acritica: fare le stesse cose in modo diverso è il segreto primo dell'innovazione.



**Ricorso
pervasivo
e costante
alla creatività**

Distribuzione capillare degli strumenti e responsabilità per “far accedere le cose”



AGENCY

OVER

ALIGNMENT

Cominciare a considerare l'azienda come un **organismo vitale**, con un cervello diffuso, in cui ognuno gioca un ruolo fondamentale e unico.

Mentre informare e allineare le persone sono già diventate la priorità di ogni organizzazione, le decisioni e l'autorità per ottenere risultati sono ancora concentrate al vertice o in alcune aree specifiche. Sterzare, adattarsi e cogliere opportunità agilmente impone invece una **distribuzione capillare** alle persone degli strumenti e della responsabilità per far “accadere le cose”.

I componenti dell'organismo aziendale anche a livello atomico devono poter fare la differenza, per questo è necessario dare a ogni livello la possibilità di agire.

LISTENING

OVER

LEADING

Imparare a mettersi in ascolto, non solo dei bisogni, ma anche delle idee, delle aspirazioni, delle passioni delle persone: il dialogo e il confronto diventano ingredienti fondamentali per le aziende del futuro.

In un contesto di incertezza, il modello di **leadership emergente ha come elemento centrale l'empatia** e come strumento principale quello dell'**ascolto attivo**: le persone, per poter "entrare" negli elementi aziendali e conoscerli al meglio, devono poter fare (tante) domande, aperte, curiose e centrifughe.

Il ruolo di leader non coincide con la capacità di predeterminare un percorso e saperlo rispettare, ma con quello di far emergere tutti gli stimoli a disposizione e creare una sintesi nuova e in continua evoluzione.

Gestire i collaboratori attraverso le domande significa nutrire l'**intelligenza emotiva** ma anche diffondere la conoscenza, stimolare l'ascolto reciproco, non fermarsi davanti alla comunicazione imposta ma andare oltre: una strategia di ispirazione dovrebbe infatti essere composta dalle **risposte alle domande "giuste"**.

➤ **L'attitudine principale del leader è l'empatia**



CONCLUSIONI



Siamo arrivati al termine di questo viaggio intergalattico. È il momento giusto per porci una domanda che ci ha accompagnato fin qui, anche se un po' nascosta sul fondale.

Ma quindi cosa intendiamo *realmente* quando parliamo di Digital Transformation?

Negli ultimi anni infatti le organizzazioni tradizionali hanno concentrato sforzi e investimenti nel trasformare il “modo di stare” sul mercato con l'obiettivo di colmare il divario che le separava da quelle native digitali.

Questo report invece è un *flash-forward* che racconta la storia di una nuova fase in cui le aziende danno priorità alla dimensione interna, come i comportamenti, le competenze, le attitudini e la cultura.

Questo ribaltamento di prospettiva è forse casuale? Tutto l'opposto.

Svela finalmente la Digital Transformation per ciò che è davvero, nonostante il nome possa trarre in inganno: una trasformazione essenzialmente umana.

Ecco quindi che per restare rilevanti nel contesto della market revolution, prima ancora che lavorare su value proposition, processi e strumenti, serve concentrarsi sulle dimensioni umana, culturale e organizzativa.

Le aziende di maggiore successo saranno allora quelle in grado di far aderire proprio la dimensione interna a quella esterna dell'organizzazione, come aspetti complementari e necessari.

Per concludere l'atterraggio ci sono quindi 3 ultime riflessioni concatenate tra loro, una sorta di piccolo manifesto per la trasformazione digitale che deriva da queste constatazioni.

Innanzitutto trasformazione non significa “aggiustare” qualcosa di rotto ma creare qualcosa di profondamente nuovo che parte dal cuore dell'organizzazione: le sue persone.

In secondo luogo non c'è una destinazione finale alla quale avvicinarsi progressivamente, ma al contrario la trasformazione è un veicolo, un mezzo per raggiungere un nuovo stadio delle organizzazioni che abbia la forma dei trend che abbiamo individuato.

Infine, se la cultura e le capacità sono necessarie per dare vita a questa nuova generazione di aziende, è necessario non solo che le persone (ovvero le risorse prime dell'innovazione) credano nel cambiamento, ma che sia data loro la possibilità di farlo accadere.

REFERENCE

Google's G Suite may not kill off Microsoft Office 365, but it's gaining ground with enterprises, 2018

Market Pulse Report: Internet of Things (IoT), 2017

JPMorgan Software Does in Seconds
What Took Lawyers 360,000 Hours, 2017

Servion, 2017

AI Personal Assistant Who Schedules Meetings For You, 2018

Virtual Reality stats marketers can't ignore, 2017

Volkswagen Group to Train 10,000 Employees in VR This Year, 2018

Smart Contracts On The Blockchain:
Can Businesses Reap The Benefits?, 2017

One in five central banks say they will be using
blockchain tech by 2019, 2017

Inclusion & Diversity, 2018

Guerra globale per i talenti, 2016

Human Age 2.0: Future Forces at Work, 2016

Vi fate misurare la salute? L'assicurazione è a sconto, 2016

Platform Business Model – Definition | What is it? | Explanation, 2016

Lessons From Spotify, 2018

Why Can't Uber Make Money?, 2017

Here's How Nike Is Innovating To Scale Up Its Manufacturing, 2016

How Domino's Became A Tech Company, 2014

Generational Motivation Differences at the Workplace, 2017

Gen Z in the Workplace | Claire Madden on Sky News, 2017

Our 2017 Gender Pay Gap, 2017

How Slack Got Ahead in Diversity, 2018

Google will build nearly 10,000 homes near its new campus, 2017

Su Instagram si possono seguire anche gli hashtag, 2017

New Ways of Working, 2015

REFERENCE

Maximizing Millennials:
The Who, How, and Why of Managing Gen Y, 2013

The company behind WordPress is closing its gorgeous San Francisco office because its employees never show up, 2017

Peek inside Slack’s multi-million dollar SaaS growth strategy, 2017

The future of the office is everywhere [Infographic], 2018

Law Firm BakerHostetler Hires A ‘Digital Attorney’ Named ROSS, 2016

General Electric Builds an AI Workforce, 2017

8 Examples of Artificial Intelligence (AI) in the Workplace, 2017

Data analytics have made the NBA unrecognizable, 2017

Here’s Why Companies Are Desperate To Hire Anthropologists, 2014

Data Can Enhance Creative Projects - Just Look at Netflix, 2018

Complete guide to Apple Park, 2018

Turning an office space into a place of genuine innovation, 2018

Per Microsoft niente orari contano solo gli obiettivi, 2018

12 tech companies that offer their employees the coolest perks, 2012

Inside Shopify Hack Days, 2013

Why it’s smart to let employees lunch with competitors
- and pay for it, 2018

Handbook for new employees: A fearless adventure in knowing what to do when no one’s there telling you what to do, 2012

The ING Way of Working, 2018

Can Big Organizations Be Agile?, 2016

IDEO’s Employee Engagement Formula, 2015

Southwest Airlines Motivates Its Employees With A Purpose Bigger Than A Paycheck, 2014

Innovate Well, 2018

The Happiness Culture: Zappos Isn’t a Company - It’s a Mission, 2010

The case of study of Oracle, 2018

Employee Engagement: The SendGrid Way, 2017

unsplash.com
www.glassdoor.com
kuow.org
www.monetizzando.com
www.archiportale.com
www.productplan.com
sendgrid.com

Cos'è Inspire?

Inspire di Market Revolution è il servizio in abbonamento di ispirazione sui casi e i trend emergenti che riguardano i consumatori, la tecnologia e il business.

A chi è dedicato?

Alle aziende e ai loro team che vogliono innovare i propri prodotti, servizi e strategie di marketing e comunicazione per **trasformarsi e lavorare in modo agile, innovativo e customer-centric.**

Cosa comprende l'abbonamento?

L'abbonamento ad Inspire è il passepartout che offre l'accesso ad un database aggiornato quotidianamente di case history, report, approfondimenti di settore e video pillole; workshop ed eventi esclusivi e l'accesso; e al team di ricercatori di Market Revolution a disposizione on-demand.





**MARKET
REVOLUTION**

Market Revolution è la Inspiration Company per le organizzazioni che vogliono rendere il proprio business a prova di futuro.

Siamo un laboratorio sui trend dei consumatori, della tecnologia e del business. Ricerchiamo e analizzando segnali e casi di studio da tutto il mondo per individuare insight azionabili sull'innovazione e sul digitale.

Siamo parte di FUTUREBERRY.



FUTUREBERRY
INNOVATION THROUGH PEOPLE

Futureberry è una Innovation Design Company con un team composta da designer, economisti, ingegneri, storyteller, filosofi e sociologi, appassionati e un po' folli, convinti che l'innovazione parta dalle persone.

Grazie al nostro mix di interessi e competenze, aiutiamo le organizzazioni a liberare il loro potenziale d'innovazione e rimanere rilevanti nel contesto della Digital Transformation. Come? Lavorando insieme alle persone per ispirare una nuova visione strategica per la trasformazione e per progettare organizzazioni e servizi innovativi.

CREDITS

Director of Research & Strategy

Stefano Daelli

Director of Project

Kevin Wang

Creative Director

Roberta Esposito

Editor

Elisa Ghidini

Giacomo Guizzardi

Research & Analysis

Anna Meda

Edmondo Candela

Strategist

Maria Monteleone

Argentina Giusti

Cinzia Malerba

Contatti

www.marketrevolution.com

info: ciao@marketrevolution.com

business inquires:

inspire@marketrevolution.com

