Buona giornata a tutti e benvenuti all'Enterprise Agility University.

Mi chiamo Michelle Wilder, sono qui in Florida e faccio parte dell'università da oltre un anno.

ora aiuterò a facilitare questa straordinaria discussione che avremo.

Sono qui anche con un'altra persona della comunità che faciliterà l'incontro con noi oggi. Si chiama Dr Courisse Knight. Courisse, se solo potessi salutarmi.

la folla qui È un pubblico meraviglioso. Ciò che è davvero emozionante vedere è così tanta gente.

in tutto il mondo che sono qui per ascoltare questo straordinario oratore che abbiamo, il dottor Sebastian.

Vetter Parlerà del tema dell'approccio di portafoglio per l'innovazione strategica.

E viene oggi da Berlino, Germania È il fondatore di Innovate Strategy Ha più di 16 anni.

Anni di esperienza nella consulenza in materia di innovazione e strategia hanno contribuito alla trasformazione del Dr. Vetter.

organizzazioni leader con l'obiettivo di facilitare l'innovazione, progettare strategie e abilitare modalità di lavoro collaborative e produttive davvero sorprendenti. Pensa fuori dagli schemi.

Oggi ho avuto l'opportunità di conoscerlo davvero prima dell'inizio di questa sessione e di apprendere che ha un approccio molto diverso all'innovazione, davvero un vero approccio all'innovazione, un cambiamento di mentalità se vuoi E quindi, ancora una volta, siamo semplicemente grato di averti oggi,.

Dr Sebastian Vetter, e non vediamo l'ora di conoscere questo nuovo approccio all'innovazione.

Grazie, Michelle Grazie, Courisse Grazie, Erich Grazie per avermi ospitato e benvenuto.

tutti coloro che si sono appena iscritti Sfortunatamente, non riesco a vedere tutti nel gruppo di chat.

oppure tra il pubblico visto che ho i momenti salienti delle diapositive che potete vedere anche voi Ma lo farei.

mi piacerebbe dare il benvenuto a tutti voi, ovunque siate nel mondo, che sia la mattina o la sera tardi E sì, sono felice di essere qui Faremo un paio di pause nel frattempo dove potete.

porre domande e indicare dove possiamo avere una discussione in corso E come ha detto Michelle, farò una presentazione.

un approccio di portafoglio che puoi utilizzare per l'innovazione strategica. E mi piacerebbe proprio farlo.

mostrarti l'agenda Ho tre argomenti principali di cui vorrei parlare,.

il primo è che, sebbene questa sia la mia ambizione, ma forse potrebbe anche rivelarsi la tua ambizione, innovare il modo in cui si innova E cercherò di sostenere l'innovazione strategica.

E voglio distinguere quattro tipi di innovazione aziendale. Se ti piace il discorso,.

non devi decidere adesso Ma più tardi potrai trovarmi su LinkedIn E potrai visitare il mio sito web,.

ovviamente Innovate Strategy E voglio portarvi indietro nel tempo E voglio condividere un viaggio.

o una realizzazione che ho fatto. Quindi il mio background è in psicologia organizzativa e ho fatto un dottorato di ricerca.

in ingegneria industriale ed economia E per un bel po' di tempo ho lavorato nel campo dell'innovazione.

area e ho lavorato su molti progetti strategici e ho applicato metodi dalla progettazione dei servizi alla progettazione.

pensiero e centralità dell'utente, centralità del cliente, anche alcuni approcci snelli E pensavo di averlo fatto.

l'innovazione ha praticamente capito che ero abbastanza fiducioso in quello che stavo facendo e che stavamo ottenendo.

buoni risultati. Ero al corrente di tutti i nuovi metodi e approcci che sono arrivati.

E nel 2013, quindi 10 anni fa, hanno iniziato a spuntare i primi hub di innovazione in tutto il mondo.

Le grandi aziende hanno investito molto nella loro app per l'innovazione e all'epoca.

Ho vissuto in Nuova Zelanda e ho lavorato per una grande società di consulenza e avevamo anche una società.

app per l'innovazione che ha avuto un discreto successo e abbiamo insegnato ai nostri clienti come realizzarle.

hub di innovazione Ciò a cui prestare attenzione era quale errore evitare E nel corso del mio lavoro,.

Ho avuto modo di visitare molti diversi centri di innovazione in Nuova Zelanda, in Europa e negli Stati Uniti e ogni volta.

Ho visitato un nuovo hub di innovazione di questi grandi marchi, grandi aziende rinomate, ho provato a parlare con le persone che lavorano lì per capire cosa stavano facendo E ho notato che prima di tutto,.

hanno davvero faticato a spiegare che tipo di innovazione seguono. Questa è stata la mia prima.

realizzazione Quindi fondamentalmente tutti facevano la stessa cosa. Tutti applicavano il pensiero progettuale.

e progettazione di servizi per bambini ed erano tutti incentrati sul cliente. Anche i nomi.

i poli di innovazione erano quasi identici: alcune fabbriche o alcuni laboratori e così via.

E questo mi ha fatto capire che l'approccio all'innovazione che hanno adottato, o non riuscivano a comunicare o era identico a tutti gli altri Quindi non è affatto innovativo Se semplicemente copi.

quello che fanno tutti gli altri E ho pensato che ci dovesse essere un modo migliore. Ci deve essere un approccio innovativo.

modo di pensare all'innovazione e ho distillato gli insegnamenti che ho avuto in particolare.

hub di innovazione e focalizzato sulla creazione e gestione di hub di innovazione. E ho 15 lezioni in totale.

quel discorso non riguarda lo spazio in cui le aziende tendono a investire eccessivamente.

spendere milioni per un bellissimo ufficio e quello spazio sembra spesso un parco giochi.

è un ufficio open space, quindi è molto difficile concentrarsi. Quindi ci sono alcuni pro e contro.

Ma stanno chiaramente investendo eccessivamente e confondendo la vera innovazione con mobili di design fantasiosi.

La prossima lezione è iniziare in piccolo. Soprattutto quando si inizia, questi hub di innovazione,.

tendevano a scegliere progetti troppo difficili, troppo complessi per un team inesperto.

Quindi qui c'è una lezione su come iniziare in piccolo. La prossima riguarda la risposta dal centro.

organizzazione che potresti ottenere quando crei un'unità di innovazione, specialmente in un'organizzazione consolidata. Ricevi resistenze Questo è il cosiddetto sistema immunitario aziendale E ho scritto.

a riguardo su come affrontarlo La prossima è una lezione per iniziare con problemi facili.

E qui voglio sottolineare che non dovresti iniziare con le opportunità, ma con i problemi perché in genere sono ben inquadrati È molto più facile iniziare con un problema conciso.

descrizione piuttosto che esplorare una vaga opportunità. Assumersi dei rischi è piuttosto importante, e potrebbe farlo.

essere controintuitivo rispetto all'organizzazione tradizionale da cui deve avvenire il coinvolgimento della leadership.

l'inizio, dal primo giorno Anche la progettazione dell'hub di innovazione deve essere fatta a stretto contatto.

collaborazione con la leadership senior Hai bisogno del loro sostegno quando le cose non vanno bene,.

e questo accadrà Un budget separato per un polo di innovazione non è solo una buona idea,.

è anche necessario affinché abbia successo e il modo di pensare agli hub di innovazione rispetto.

anche il core business è diverso Per il core business, il denaro speso è come una spesa.

Il denaro speso per l'innovazione, tuttavia, deve essere visto come un investimento perché stai cercando di garantire profitti futuri. E qui c'è una discrepanza Quindi in genere le organizzazioni non funzionano in questo modo.

Ecco perché è necessario un budget separato. Proteggere lo spazio Quando crei un hub di innovazione,.

stai anche creando fondamentalmente un'organizzazione all'interno di un'organizzazione esistente. Quindi hai bisogno.

confini attorno a quell’hub per proteggere lo spazio. Tuttavia, anche i confini devono essere aperti,.

in modo da poter interagire e fornire valore alla tua organizzazione principale. Il controllo della missione è molto positivo.

e pragmatico per tenere traccia di un polo di innovazione in crescita con molteplici progetti e iniziative che corrono in parallelo E c'è anche una fonte segreta E questo è il modo di.

lavorando E puoi leggere sul mio sito web che ho scritto due articoli sul blog su quelle 15 lezioni.

E il numero 11 è buono Quindi non essere un turista C'è un turismo incentrato sull'innovazione.

Così, qualche anno fa, i CEO europei si recavano negli Stati Uniti nella Silicon Valley.

Poi le cose sono cambiate e Israele è diventato uno dei favoriti e tutti hanno visitato i centri di innovazione lì.

E credo che ora sia la Cina. E gli amministratori delegati di tutto il mondo andranno in Cina per vedere.

cosa sta succedendo lì Il problema con il turismo degli hub di innovazione è che in realtà non lo fai.

impara cosa fanno e non impari dai loro errori perché ti mostreranno solo una facciata ti racconteranno solo tutte le cose che funzionano bene e io ci credo.

questo è anche il motivo per cui gli hub di innovazione sembrano tutti identici perché le persone copiano ciò che vedono e ciò che capiscono, che è solo il livello superficiale senza impegnarsi effettivamente nel lavoro più profondo e radicato di comprendere cosa potrebbe significare l'innovazione nel proprio contesto.

E c'è una tendenza, una tendenza molto umana, che ci piacciono i gadget e le cose luccicanti.

Il problema è che, prima di tutto, costano un sacco di soldi e, in secondo luogo, sono molto veloci.

obsoleto E l'ho visto accadere dove le grandi aziende spendono molti soldi per l'aumento.

occhiali per la realtà, anche se questo non ha nulla a che fare con il loro core business. Non c'è.

domanda per questo Vogliono solo arredare lo spazio con una tecnologia brillante Questo è ovviamente.

non è una buona idea Se non è collegata alla tua strategia o a ciò che fai, quindi semplicemente non farlo.

che non servono tanti soldi per costruire un buon hub di innovazione, serve anche comunicare.

cosa stai effettivamente facendo, che tipo di innovazione stai facendo Devi comunicare.

questo non solo per la tua azienda, ma anche per la tua azienda. Ed è quello che penso sia.

importante per i tuoi clienti, ma anche per i tuoi colleghi, per il core business. Ne hanno bisogno.

sai cosa stai facendo Allora, qual è l'offerta di servizi che stai effettivamente fornendo? E le misurazioni,.

è un po' come il budget. C'è un modo per misurare i progressi o per misurare l'impatto che potrebbe funzionare.

abbastanza bene con il tradizionale, con un tradizionale, ad esempio, un'impostazione di produzione. Ma non è così.

lavorare bene con l'innovazione perché qui si tratta di un tipo completamente diverso, è una bestia diversa, si potrebbe dire, con cui stai cercando di lavorare. E qui sono necessari anche indicatori diversi di.

prestazione E connettersi e proteggere si riferisce alla relazione difficile che devi avere.

con la tua organizzazione principale Quindi sì, ricevi respingimenti dal sistema immunitario Tuttavia, lo sei.

legato anche alla tua organizzazione madre. E devi avere buoni legami, devi andare avanti.

la loro strategia E ci sono momenti in cui è importante connettersi E ci sono anche momenti.

quando è importante proteggere quello che hai Perché proprio in termini di dimensioni e quindi.

anche in termini di potere, l'hub di innovazione è tipicamente molto più piccolo dell'organizzazione madre And.

ci sono alcune lotte di potere che possono emergere e devi solo essere pronto per questo. E questo è.

solo per darti un'idea delle lezioni che ho imparato lavorando con e all'interno degli hub di innovazione.

Ma puoi leggerli in due post del blog e nell'esperienza di lavoro con le aziende.

in Nuova Zelanda, in Europa e negli Stati Uniti, mi hanno fatto capire che voglio contribuire alle organizzazioni in modo che possano innovare nel modo in cui innovano e pensare davvero in modo diverso all'innovazione.

Pertanto, presenterò un paio di paradigmi e framework di innovazione che potrebbero aiutare anche te ad approfondire la tua pratica di innovazione. E sono supportato da Roberto Verganti.

Fa il ricercatore in Italia Ha scritto un paio di libri davvero buoni E dice, se tutte le aziende.

convergono sullo stesso approccio, l'innovazione diventa meno un elemento di differenziazione I più innovativi.

le aziende sono quelle che mettono in discussione i paradigmi di innovazione esistenti ed esplorano nuove strade.

Quindi questo è fondamentalmente ciò di cui mi sono appena occupato, innovatore che innovi E come puoi farlo?.

E uno strumento che vorrei condividere con voi e che trovo molto utile è guardare oltre.

potresti pensare all'innovazione e comprenderla come, okay, il compito è solo trovare nuove idee o inventare nuovi prodotti, giusto? Questo è un focus molto ristretto.

E vorrei introdurre diversi punti di vista che puoi utilizzare per pensare in modo diverso.

E ce ne sono un paio, il prossimo, al di fuori dei compiti, è la logistica.

E i compiti informano la logistica e la logistica influenza i compiti.

Quindi, se guardi da questo punto di vista, ottieni una comprensione diversa di ciò che un compito potrebbe comportare.

E se vai oltre nella tattica, nella strategia, nella politica, nella cultura, finisci anche per arrivare alla filosofia.

Quindi c'è una certa filosofia dietro o che modella la tua comprensione, ad esempio, di cosa sia l'innovazione.

E la filosofia è modellata dal tempo in cui viviamo.

Potrebbe essere modellato dal tuo background culturale.

È sicuramente modellato dalla cultura organizzativa, che ora torniamo a sinistra, che informa la politica, la strategia, la tattica, la logistica e, alla fine, il modo in cui vengono fatte le cose.

E anche se a prima vista potrebbe sembrare un semplice schema colorato, in realtà è davvero potente cambiare prospettiva e mettere in discussione, ad esempio, la strategia o la politica.

o cultura o provare a guardare un argomento da una filosofia diversa.

E l'ho fatto e mi ha davvero aiutato a trovare alcune strutture che vorrei presentarvi tra pochi minuti.

Sebastian, prima di optare per il framework, lascia che te lo dica, lavoro con Sebastian da molto tempo, so che sono passati quasi sei anni.

E adoro i tuoi framework.

Sono fantastici, penso che forniate molta innovazione che nessun altro sul mercato offre.

Quindi siamo nel posto giusto.

Quindi gente, se avete domande,.

aggiungili nella casella di chat.

Penso che i prossimi minuti varranno per tutti perché si tratta di qualcosa che rappresenta l'anello mancante tra innovazione e innovazione attuabile.

Quindi, sai, apri gli occhi perché è fantastico quello che sentirai ora.

Grazie, Erich.

E così mi concentro su due cose che sembrano molto simili, ma in realtà sono molto diverse.

E uno è l’innovazione strategica.

Quindi vuoi essere strategico riguardo al modo in cui innovi.

E l'altro è che vuoi progettare strategie innovative.

Quindi la tua strategia, la tua strategia organizzativa dovrebbe essere innovativa.

Ciò aumenterà le tue possibilità di successo.

Ma ovviamente sono collegati.

E vorrei iniziare con una definizione.

E ciò che ho realizzato lavorando sul campo per ora, 16 anni, è che molte, se non tutte le organizzazioni

fanno innovazione, ma pochissime seguono una strategia di innovazione.

E questo fa una grande differenza.

Quindi la strategia descrive un insieme di attività di rinforzo per proteggere e creare valore.

Questa è una definizione.

Questa è, devo dire la mia definizione, ci sono così tante definizioni là fuori.

Ecco come definisco la strategia.

Ecco come definisco l'innovazione.

E l'innovazione, dal mio punto di vista, è la creazione di nuovo valore e/o la creazione di valore in modi nuovi.

Quindi puoi creare qualcosa di molto nuovo, che non è mai stato creato prima, oppure puoi creare qualcosa che già esiste, ma in un modo nuovo.

Un esempio è Elon Musk con i suoi razzi che possono essere riutilizzati.

Non ha inventato i razzi, ma ha inventato un nuovo modo di creare valore.

E quello che dovresti aver notato in entrambe le definizioni è che c'è la parola valore.

Quindi strategia, protezione e creazione di valore, e innovazione sono la creazione di nuovo valore, o la creazione di valore in modi nuovi.

Quindi questo è importante come alcune informazioni di base.

E allora perché le organizzazioni dovrebbero affrontare l’innovazione in modo strategico? E c'è un concetto che è strettamente legato al lavoro che svolgi o al tuo insegnamento presso l'Enterprise Agility University.

Ed è un concetto chiamato deriva strategica.

Questo concetto descrive che anche i più piccoli cambiamenti ambientali spesso non possono essere colti dalla strategia.

La strategia organizzativa avviene tipicamente in cicli.

Quindi la tua strategia è tipicamente quinquennale, o talvolta anche più breve, alcune aziende preferiscono un ciclo strategico di tre anni.

E quindi c'è questo periodo di tempo in cui l'intera organizzazione sta cercando di seguire una strategia.

E quello che puoi vedere qui sulla linea rossa, se si verifica anche solo un leggero cambiamento nell'ambiente, i tuoi cicli strategici non sono in grado di cogliere segnali deboli che indicano che qualcosa sta cambiando nel mercato.

Perché non è così difficile, soprattutto per le grandi organizzazioni, trasmettere ciò che c'è là fuori, ciò che è diverso.

In genere sarebbe troppo piccolo, troppo insignificante per cambiare la tua strategia.

Quindi la strategia si evolve solo in modo molto conservativo.

Fino a quando il divario tra l’ambiente e la tua strategia non diventa troppo grande.

E poi noti, okay, le prestazioni stanno diminuendo.

Stiamo perdendo quote di mercato.

E ciò che accade allora è tipicamente il ciclo strategico, che si accorcia e le persone implementano cambiamenti ad hoc.

Quindi ora possono vedere cosa sta succedendo nel mercato e quindi cambiare tutto per soddisfare le esigenze del mercato.

Tuttavia, il tempo necessario affinché il cambiamento si manifesti nelle prestazioni effettive e nei numeri effettivi è troppo breve.

Quindi in realtà non sai se quello che stai facendo sta avendo un effetto positivo o negativo.

Quindi cambi ancora e ancora e ancora.

E il divario tra ciò che accade nell’ambiente del tuo mercato e ciò che è scritto nella tua strategia diventa sempre più grande.

Quindi questo è un concetto molto tipico che puoi osservare nelle organizzazioni che si aspettano che le cose cambino in modo lineare.

La loro filosofia è una filosofia lineare.

Ed Eric, ne abbiamo parlato molto nelle chat personali lì.

E so che il tema del cambiamento esponenziale è al centro dell'agilità aziendale.

E possono esserci anche altri cambiamenti non lineari che puoi osservare.

Alcuni modelli potrebbero essere ciclici, volatili, potrebbero esserci modelli di ripresa, modelli di plateau.

Dopo la pandemia, ad esempio, abbiamo assistito a modelli di ripresa.

Quindi, per comprendere le alternative a un presunto cambiamento lineare.

E la deriva strategica è una cosa che capita alle migliori aziende.

È molto difficile evitare che ciò accada.

Quello che ho visto, quale innovazione, e questo ora è un collegamento tra innovazione e strategia.

Se si dispone di una strategia di innovazione, questa può servire da mitigatore di tale deriva strategica.

Perché l’innovazione è davvero brava a captare i segnali deboli.

E puoi sperimentare qui.

Puoi, in modo molto conveniente, provare cose diverse.

Non è possibile farlo con una strategia triennale.

In una strategia, tutto deve essere supportato da dati e deve avere un senso.

Ma se combini l’innovazione, la natura esplorativa dell’innovazione e la strategia, puoi aiutarti a essere più sintonizzato sui cambiamenti ambientali o di mercato..

E puoi anche usare l’innovazione per facilitare i cambiamenti nel mercato.

Quindi non solo è reattivo percepire ciò che fanno gli altri, ma puoi influenzare il mercato innovando te stesso.

Questo è quello che io chiamo corridoio strategico dell’innovazione, che è particolarmente importante quando i modelli che osserviamo nel mercato non sono lineari e spesso lo sono.

Il secondo motivo.

Volevo menzionarlo, sto vedendo qui un commento che trovo intrigante.

Thomas Martin condivide il presupposto che qui e quello che stavi appena presentando si presuppone che a volte le prestazioni di un'organizzazione risentano quando la sua strategia cambia in modo da diventare un candidato all'acquisizione.

Sì, esattamente quello.

Sì, è così.

Quindi, se una strategia è utile solo se corrisponde a ciò che c'è là fuori.

Quindi, se la complessità del mercato aumenta, non è possibile far fronte a una strategia semplice.

Quindi la strategia deve riflettere il modello che osservi e devi essere in grado di osservarlo in primo luogo.

Quindi, se operi in un business ciclico e molte attività sono, ad esempio, l'agricoltura, è un business ciclico.

Si sono adattati perché è noto da secoli, ma si sono adattati e seguono una strategia ciclica.

In estate, quando raccogli, fai cose diverse rispetto alla primavera, sai, quando ti prendi cura dei tuoi macchinari, della semina e così via.

E ci sono anche questi schemi là fuori, ma sì, è vero.

Può portare a una trasformazione dell’organizzazione e del modo in cui affronta la strategia e l’innovazione, oppure può portare all’estinzione dell’organizzazione..

Va bene.

L’altra ragione per un approccio strategico all’innovazione è l’assicurazione sulla vita.

E lasciatemi spiegare cosa intendo con questo.

Quindi una visione tradizionale dell’innovazione è quella di garantire profitti futuri.

E in questa visione piuttosto ristretta, l’innovazione è vista come l’invenzione e la monetizzazione di nuovi prodotti e servizi.

Questa è parte integrante dell'innovazione.

Sì, è molto diretto all'obiettivo, limitato nel tempo.

In genere si tratta di progetti, progetti di sviluppo prodotto, ad esempio.

Si tratta di fare innovazione.

E molte aziende lo fanno.

Cercano di inventare nuovi prodotti e servizi.

L’innovazione ha uno scopo diverso e vedo uno spostamento verso una comprensione più ampia.

E qui l’innovazione è vista come una capacità fondamentale che può salvaguardare l’organizzazione dal diventare obsoleta o irrilevante o dalla perdita di contatto con il mercato o dall’essere interrotta da altri..

Quindi qui si tratta della continua reinvenzione dell'organizzazione centrale e del suo modello di business, del modello operativo e dei prodotti e servizi.

Quindi in questo caso l’unità di innovazione avrebbe anche il mandato di cambiare l’organizzazione centrale, non solo di inventare nuove cose fantasiose.

Quindi questa è una visione un po’ diversa.

Nel primo esempio, l’hub dell’innovazione sarebbe praticamente riparato, sarebbe come un’isola.

E nella seconda si tratta di stabilire una relazione influenzando e lasciandosi influenzare anche dal nucleo dell'organizzazione.

E così ti ho dato una definizione di strategia di innovazione e ora ti devo una definizione di strategia di innovazione che delinea come creare nuovi valori in modo sistematico e ripetuto.

E ci sono nove vantaggi che potrei identificare attraverso il mio lavoro.

E il primo è che rende esplicito che l’innovazione richiede l’attenzione della leadership.

La strategia è un argomento di leadership.

Penso che nessuno ne discuterebbe.

Quando si parla di innovazione, non tanto.

E sollevando l’innovazione o collegandola alla strategia in cui credo dovrebbe vivere, diventa un argomento di leadership e dovrebbe essere un argomento di leadership.

Ottenere finanziamenti diventa molto più semplice se l'innovazione non esiste come un'isola, ma se è collegata alla strategia aziendale.

Fornisce l'accesso ai dirigenti senior della tua organizzazione.

Quindi, se lavori nell’innovazione o hai a che fare con lo sviluppo del prodotto e riesci a collegarlo agli imperativi strategici della tua organizzazione, allora hai accesso alla leadership.

Garantisce che le tue innovazioni siano effettivamente preziose per la tua organizzazione e fornisce guida e struttura al tuo progetto di innovazione.

Quindi è un vincolo, ma è un buon vincolo.

E ti aiuta a concentrarti sull’impatto e sugli obiettivi piuttosto che su metodi e strumenti.

Sono solo mezzi per ottenere un impatto.

Aiuta anche a comunicare che la creazione di nuovo valore è una parte importante e importante della tua organizzazione.

focus e che deve riflettersi nella strategia complessiva. Garantisce inoltre la.

i team di innovazione non sono alienati nelle organizzazioni e l'ho visto accadere.

E infine, non stai sprecando tempo o denaro di nessuno.

Laschineva, da parte tua hai detto che la leadership è, la strategia ha attirato l'attenzione della leadership. Come si fanno a coinvolgere le persone nell'organizzazione?.

per poi possedere la strategia? Immagino di dare per scontato che quando hai detto questo, che stai parlando di impegno di leadership e direzione della leadership, mi sto solo chiedendo come sia possibile che tu ottenga il consenso e la proprietà in questo approccio? Non esiste una risposta universale a questa domanda. Dipende davvero dal contesto in cui operi.

E in genere, quando progetto strategie, tendo a lavorare in modo molto collaborativo con l'organizzazione e cerco di essere il più vicino possibile al mercato, perché si progetta una strategia dall'esterno. Non si ottengono semplicemente delle persone intelligenti, siediti in una stanza e inventare.

una strategia No, è necessario, ed è per questo che ho introdotto la deriva strategica, devi scegliere.

segnali del mercato e devi cogliere segnali deboli dal mercato, forse quelli che i tuoi concorrenti non colgono E devi passare attraverso un processo di elaborazione del senso.

per capire cosa significa concretamente per noi? C’è una minaccia o è un’opportunità? E non è necessario includere tutti nell'organizzazione, ma le persone giuste che, ad esempio, sono vicine al mercato o hanno una buona comprensione dei clienti..

ottenere una prospettiva sui concorrenti Anche se è un'impresa complessa, quello che ho visto, ciò che aiuta.

ottenere il consenso delle persone significa comunicare apertamente come si ottiene una strategia. È necessario che ci sia.

un po' di narrazione, come hai colto i segnali deboli, perché alla fine una strategia è una scommessa.

Stai scommettendo che una serie di attività auto-rinforzanti ti porterà a raggiungere i tuoi obiettivi organizzativi e a rendere trasparente come ci sei arrivato e come immagini di battere la concorrenza o di entrare in nuovi mercati Fondamentalmente, su cosa si basa , alcune prove che hai trovato.

o alcuni segnali che hai interpretato, allora la strategia diventa riconoscibile e diventa chiaro il motivo per cui abbiamo questa strategia E il modo in cui appare in pratica è sempre leggermente diverso Inoltre.

dipende da cosa c'è già all'interno di un'organizzazione, ma la cosa fondamentale è davvero progettare una strategia dall'esterno per iniziare con il mercato Sebastian, penso che tu abbia risposto a una domanda.

da Agincha che ti chiede di percepire. Hai menzionato questo riguardo a diversi tipi di.

segnali, segnali contrastanti, tendenze e altre cose. È questo il tuo approccio al rilevamento?.

Sì, quindi l'approccio del sensing è più legato al campo dell'etnografia o anche dell'antropologia in quanto mi piace pensare che nella nostra comunità mondiale ci siano sacche in cui le cose sono più progressiste.

in alcune sottoculture, in alcuni paesi stanno accadendo cose che potrebbero diventare il.

futuro per la maggioranza tra cinque anni Quindi in realtà non viviamo nello stesso fuso orario,.

nemmeno nello stesso decennio ci sono movimenti e sacche che già oggi vivono il futuro.

E ovviamente non c'è alcuna garanzia che quello che stanno facendo sarà quello che farà la maggioranza tra cinque anni. Ma è molto interessante per l'innovazione e per la strategia.

per indagare cosa sta succedendo nelle tasche creative e puoi osservare quelli che sono.

ovunque Non è la maggioranza E ci sono alcuni segnali che puoi cogliere.

E ci sono alcuni esperimenti che puoi fare, ma voglio solo farti riflettere.

o accettare il pensiero che non viviamo tutti nello stesso decennio, ma che ci sono gruppi molto progressisti e gruppi più conservatori e così via Ed è anche fluido Ma.

questo è un modo per intuire quella che potrebbe diventare la nuova normalità.

Ok, grazie per questo, Sebastian. Grazie per la spiegazione, apprezzo.

come so, oggi le persone si uniscono per cercare di capire di più sull'innovazione. È una cosa molto, molto complessa.

topic E secondo la mia esperienza, molte delle offerte sul mercato non sono così avanzate come il tipo di.

esperienze e la struttura che offri Quindi apprezzo il fatto che penso che tutti siano coinvolti.

il pubblico apprezza il tuo approccio Sì Allora lasciami andare un po' oltre Perché.

per ora è ancora un po' vago, mi aspetterei. Ma volevo iniziare definendo la strategia.

e definire l'innovazione e poi riunire queste due cose. Che cos'è l'innovazione strategica in realtà?.

significa con l'esempio della deriva strategica. Sì, ok. Quindi ora stiamo effettivamente arrivando a un quadro

normativo.

e questo è strettamente legato all'esperienza di cui ho parlato che ho avuto lavorando con hub di innovazione di grandi aziende. Prima di tutto, sai, non sapevano cosa stavano facendo, in realtà.

Stavano semplicemente facendo innovazione. Sì, non potevano dirmi quale approccio stavano seguendo.

Stavano tutti pensando al design e sì, praticamente tutti copiavano ciò che avevano sentito.

e già viste E questo mi ha portato a pensare all'innovazione e ne ho distinte quattro diverse.

tipi di innovazione E ho ideato questo quadro di innovazione Quindi abbiamo due assi qui.

E il primo, dall'alto verso il basso, è distinguere se hai un focus interno sulla tua organizzazione o se hai un focus esterno sui tuoi clienti.

E se vai da sinistra a destra, esamina se il tuo problema è focalizzato o se è guidata dalla tua opportunità. E se prendi questo quadro, hai quattro quadranti risultanti e hai.

un'area al centro E parlerò anche di quella. Ma cominciamo dall'angolo in alto a sinistra.

Quindi hai un focus interno sulla tua organizzazione e stai cercando di risolvere i problemi.

Questo tipo di innovazione può essere descritta come l’ottimizzazione delle operazioni interne per aumentare l’efficienza dei processi. E questa non è una novità Negli anni ’80 e ’90 c’era una grande gestione snella.

movimento ispirato al sistema di produzione Toyota, a Kaizen, Total Quality Management, Six Sigma Si tratta di ottimizzare le operazioni interne ed è tutta una questione di efficienza dei processi.

Questo è un tipo di innovazione e anche questo è un buon punto di partenza, per mettere in ordine le tue operazioni. E comunque, quindi prima del GPT ceco, direi che la maggior parte dell'intelligenza artificiale.

le applicazioni ricadrebbero in quel quadrante I recenti progressi nel campo dell'intelligenza artificiale.

sono cambiati un po', ma la maggior parte dell'intelligenza artificiale, dell'automazione e così via rimarrebbero semplicemente qui nel quadrante dell'ottimizzazione. Il prossimo, questo riguarda.

anche problemi Stai cercando di risolvere problemi, ma questa volta di utenti esterni, di clienti.

Quindi vuoi migliorare l'esperienza utente dei prodotti e servizi esistenti E.

la maggior parte delle aziende lo fa. Sanno che questo è importante. È il tipo cruciale di innovazione.

che tutte le aziende devono fare E la maggior parte delle aziende lo fa Design thinking, tutto incentrato sull'utente.

sono buoni metodi per farlo Ora ci stiamo spostando sul lato destro di quel framework.

E qui le cose sono meno conosciute Sono meno affermate sul mercato Sono di più.

radicale Sono un po' più spigolosi Perché qui sul lato destro non ci sono problemi.

lavorare con te cercando di identificare e creare opportunità. E questo è molto diverso.

mentalità Ed è molto più difficile da fare perché inizi da zero Non hai una dichiarazione di problema.

con cui puoi lavorare. Cerchi semplicemente di esplorare cosa potrebbe essere e se guardiamo al focus interno.

e opportunità, questo significa pensare a come reinventare il proprio settore o attività.

E questo è molto difficile a causa della tradizione che potresti avere. Hai una lunga eredità.

E sei altamente specializzato in uno, forse in un argomento, forse in un prodotto.

E da questo ora dipende il mercato. Sono settori in cui puoi.

producono quasi come avveniva 100 anni fa. Quindi il ritmo del cambiamento in alcuni settori è molto elevato.

lento E in altri settori, è altissimo. Tutto ciò che riguarda il software, è un ritmo altissimo.

del cambiamento Quindi, se operi in un settore in cui si verificano frequentemente interruzioni, devi riflettere.

su come posso reinventare il mio settore o la mia attività? Se non lo fai, ci penserà qualcun altro. Infine, il quadrante in basso esamina le opportunità, ma con un.

focus esterno Allora come si possono creare opportunità di business valide per il futuro? E qui,.

Non sto parlando di risolvere i problemi dei tuoi clienti, ma di creare nuova domanda, nuovo bisogno, nuovo entusiasmo per cose che ancora non esistono. E questi sono i quattro quadranti,.

ottimizzare, migliorare, reinventare e creare. Ed è davvero utile se le organizzazioni e i centri di innovazione,.

se sono in grado di esprimere su cosa si stanno concentrando? Non è necessario eseguire tutti e quattro i quadranti contemporaneamente, ma dovresti capire dove si trova la tua area di interesse.

Forse si tratta solo di ottimizzazione e miglioramento e questo va benissimo.

Ok, grazie In realtà, questo è un ottimo framework e grazie per averlo condiviso.

Una domanda che mi viene posta dall'opportunità guidata o dal quadrante di creazione è come facciamo.

non andare oltre cercando di innovare, che è troppo presto per il mercato o per l'epoca o per l'epoca? Come controlliamo noi stessi a volte? Come facciamo a percepire che questo sia come un grande mondo per il mercato? Sì, sì. Succede. Sì, se non lo so, alcuni esempi.

mi viene in mente che Google Glass, ad esempio, fosse un'innovazione radicale che si collocasse in quell'area.

Gli utenti non se ne sono accorti. Sembrava strano per la persona che indossava quegli occhiali.

entrare in una situazione sociale questo mi è sembrato strano e un altro esempio è Thaikway quando lo è.

è arrivato, quando è stato lanciato per la prima volta, immaginavano che il mercato fosse enorme e tutti

andassero in giro con Thaikway. Non è successo E ancora, è un po' legato alle persone che si sentono a disagio e.

sciocco su quei Thaikway Quello che puoi fare qui è pensare prima a testare la tua innovazione.

diversi gruppi di persone, non solo con i primi utilizzatori all'avanguardia, ma anche con il mercato di massa. E se lo avessero fatto con Google Glass e anche con Thaikway, avrebbero.

hanno appreso che esistono alcuni ostacoli e che la diffusione non sarà così elevata come si aspettavano.

Questo è un esempio. Un altro esempio di cosa puoi fare se hai sviluppato un'innovazione,.

ma hai la sensazione che sia troppo lontano là fuori, puoi provare se riesci a tornare sui tuoi passi.

può in un certo senso avvicinare alcune sue funzionalità alla realtà attuale e portare gli utenti, diciamo, in un viaggio di diversi aggiornamenti, molto più facile da fare nel software, ma può essere fatto anche nell'hardware, per ottenerli familiarità con la nuova tecnologia E poi, anche se potresti.

hanno sviluppato funzionalità pazzesche e sorprendenti per trattenerle per futuri aggiornamenti, quindi prova a gocciolare queste funzionalità se pensi che siano troppo lontane anche questoèpossibile.

Quindi Thomas ha chiesto l'innovazione di prodotto in basso e l'innovazione di processo in alto.

Thomas, non so se vuoi uscire dal silenzio e spiegartelo un po'.

Sì, sto cercando di mettere in relazione il modello con ciò che so sull'innovazione. C'è sempre un.

processo di revisione del distretto e innovazione del prodotto e mi chiedo come questa distinzione si adatti a questo modello, Sebastian Sì, quindi quello in alto a sinistra riguarda sicuramente i processi, non direi questo.

tutti gli altri non riguardano i processi, reinventare il proprio settore o la propria attività,.

beh, questo potrebbe comportare di tutto: prodotti diversi, modelli operativi diversi, processi diversi, mercati diversi, clienti diversi. Qui ho potuto vedere i processi.

giocano un ruolo E negli altri, se andiamo in basso a sinistra, entrano in gioco molti dei metodi.

riproduci qui ci sono, ad esempio, mappe del percorso del cliente, mappe dell'esperienza dell'utente E se vuoi,.

potresti anche chiamarli processi È un modo criptico di come un utente interagisce con un servizio,.

Per esempio.

creare opportunità di business valide per il futuro, quello di cui ho appena parlato del passo indietro che a volte è necessario.

Quindi stai sviluppando una pipeline di prodotti in cui provi a confezionare il tuo prodotto in modo tale che il tuo pubblico possa digerirlo e sperimentarlo.

Anche quello che potresti definire un processo.

Conosco la distinzione di cui parli tra innovazione di processo e innovazione di prodotto.

Dal mio punto di vista, capisco perché alcune persone la pensano così riguardo all’innovazione.

Per me, non è vero in tutti gli esempi che mi vengono in mente.

Fino ad ora, non ho trovato un caso e sto cercando quei casi per sfidare questo quadro.

Ovviamente, se trovassi un caso del genere, lo cambierei ma non ho ancora trovato quei casi.

Mancano ancora circa nove minuti.

Mi chiedevo: ci sono altri punti essenziali che ritieni davvero possano aiutarci a comprendere un po' di più il tuo approccio all'innovazione? Sì. Qui volevo evidenziare anche i metodi che svolgono un ruolo qui.

Alcuni dei metodi che ho già menzionato nell'angolo in alto a sinistra sono quelli relativi alla gestione della qualità e così via.

Forse parlo un po’ dei metodi sul lato destro perché sono meno conosciuti e meno consolidati sul mercato.

Ci sono approcci in cui cerchi di inventare il tuo stesso nemico.

È qui un'azienda che ti mette fuori gioco o che innova il modello di business o che hackera le convinzioni culturali.

In basso proprio qui, ci sono metodi come la lungimiranza, il pensiero futuro, l'innovazione radicale, anche l'hacking delle credenze culturali e l'innovazione nel significato.

Non abbiamo abbastanza tempo quindi non posso spiegare cosa comporta.

Sono più esplorativi, ma è qui che può emergere davvero un vantaggio competitivo perché la maggior parte delle organizzazioni si concentra solo sul lato sinistro.

Ottimizzano e migliorano solo.

Non reinventano e non creano.

È qui che risiede la radicalità, la vera innovazione.

Naturalmente, c’è un rischio maggiore associato a questo.

Ma ci sono anche dei vantaggi.

Per il lato destro, è necessario solo un team molto piccolo e dedicato per lavorarci.

Non hai bisogno di 20 persone che si occupino dei processi o dei punti di contatto o dei canali dei tuoi clienti.

Non rimanere intrappolato nel mezzo. Questo è importante.

Quando ho mostrato questo quadro agli hub di innovazione e ho chiesto loro su cosa si stavano concentrando, ho spesso sentito dire che facciamo un po’ di tutto.

Se fai un po’ di tutto, le probabilità sono alte.

Non stai facendo niente di veramente buono.

Quindi non posizionarti nel mezzo.

Scegli dove vuoi lavorare e quali sono le tue aree di interesse.

Come puoi applicarlo nella pratica? Puoi pensare al budget.

Ad esempio, quanto budget vuoi assegnare a ciascun quadrante? Ciò varierà in base al ritmo dell’innovazione nel tuo settore, nel tuo mercato e al tuo livello di ambizione.

Ti consiglio, quando inizi con l'innovazione, di iniziare dal lato sinistro e poi spostarti sul lato destro.

Questa è sostanzialmente la diapositiva finale.

Ma se ci restano pochi minuti e ci sono delle domande, allora prendiamole in considerazione.

Prajinkya, puoi andare avanti.

Penso che Sebastian abbia appena risposto alla mia domanda nella diapositiva precedente.

Dove iniziare? Anche la diapositiva prima.

Quello che stavo pensando è che, per un'organizzazione, ci sarebbe qualcosa da fare in ogni quadrante.

Ci sarebbe qualcosa che vogliono ottimizzare dentro di sé.

Anche loro vogliono essere futuristici.

Quindi ogni quadrante potrebbe avere qualcosa in mente.

Ma lei ha risposto che sarebbe un modello trappola.

Iniziamo.

Esattamente.

Quello di cui parli è anche tornare al titolo della presentazione, per avere un approccio di portafoglio equilibrato.

Quindi decidere in quale quadrante giocare e poi allocare i progetti magari in ciascun quadrante.

Questo è il lavoro che sto facendo.

Non è ancora stato pubblicato.

Pertanto non posso mostrarlo.

C'è un altro framework su cui sto lavorando.

Si tratta di capitale di rischio per l'innovazione.

Perché si possono acquisire anche aziende.

Puoi investire nelle aziende.

Puoi investire nelle startup.

Puoi creare partnership e così via.

L’intero ramo dell’avventura nell’innovazione aziendale ha una filosofia diversa.

Si tratta di trasformare il denaro in innovazione.

Mentre l’altro, il quadro che ho appena presentato, riguarda la trasformazione dell’innovazione in denaro.

I due possono completarsi a vicenda.

Allora diventi un po' più complicato.

Ma poi hai otto quadranti diversi.

Puoi decidere strategicamente come sarà il mio portafoglio di innovazioni? Come posso creare un portafoglio di innovazione equilibrato? Quindi anche questo diventa un linguaggio che puoi utilizzare nella tua organizzazione.

Quando diciamo, penso che dovremmo fare più innovazione e miglioramento, allora i tuoi colleghi sapranno di cosa stai parlando.

È come prima, parli solo di fare innovazione o non fare innovazione? Ora puoi parlare di quattro diversi tipi di innovazione.

Ciò migliora la tua maturità.

Puoi avere discussioni migliori.

Puoi avere una strategia migliore e un impatto maggiore.

Grazie, dottor Bederts.

Qualcun altro ha altre domande che vorrei porre?.

Penso che ci manchi circa un minuto prima di aggiornare la riunione.

Voglio solo parlare della gestione del portafoglio.

Utilizzeresti quella matrice per posizionare qui i progetti di innovazione e poi gestirli lungo queste due dimensioni, forse più altre.

Sì, quindi è qualcosa che non ho ancora pubblicato.

È un'area di portfolio di innovazione in cui sono presenti questi diversi elementi.

Sì, puoi allocare i tuoi progetti, il tuo budget, l'equivalenza a tempo pieno in quelle diverse aree delle due matrici per creare, a seconda della tua strategia, ciò che ha senso nel tuo contesto di mercato e così via, per creare un portafoglio equilibrato.

Il problema che vedo con la gestione tradizionale del portafoglio è che l’unico criterio in base al quale i progetti vengono valutati è il profitto.

Questo è un problema perché potrebbero esserci alcune idee radicali che impiegano cinque anni per maturare e svilupparsi.

Se li elimini per profitto, ciò non accadrà mai.

Anche il lasso di tempo è molto diverso quando si guarda la matrice.

Un'innovazione di processo è molto facile da identificare se ha ottenuto un impatto.

Puoi confrontare prima e dopo.

Lo stesso con il miglioramento, puoi confrontare quante persone acquistano il tuo prodotto o utilizzano il tuo servizio e così via prima e dopo.

Ma con l'innovazione radicale, se non è stata fatta prima, non c'è paragone.

È necessario applicare un pensiero diverso, tempistiche diverse e una logica di valutazione diversa affinché questo tipo di innovazione maturi e si realizzi.

È un po' come il giardinaggio.

Esattamente.

È un po' come nel giardinaggio dove alcune innovazioni o iniziative hanno effetti positivi anche su altre.

Quindi puoi collegare i due.

Abbiamo raggiunto il nostro tempo qui.

Siamo così grati a tutti coloro che si sono uniti.

Dottor Vedder, questo è un lavoro semplicemente brillante.

Non vediamo l'ora di riaverti perché so che hai detto che anche tu stai lavorando su alcune nuove idee.

Alcune cose futuristiche forse.

Grazie, Kareese, per avermi aiutato oggi a facilitare.

Volevamo andare avanti e condividere il codice QR? Penso che siano state un paio di diapositive.

Se va bene.

Vogliamo dare il benvenuto a tutti nella comunità.

Se non ti sei iscritto, ci piacerebbe che tu facessi parte di questa comunità mondiale.

Abbiamo ottimi relatori come quelli che avete sentito oggi, dottor Vedder.

Si prega di scansionare il codice QR qui.

Ti porterà in un gruppo WhatsApp di cui puoi entrare a far parte.

Inoltre, vogliamo invitarvi a scoprire ciò di cui siamo davvero entusiasti: la nostra intelligenza artificiale.

Ne abbiamo alcuni.

Questa si chiama Hannah.

Lei è piuttosto brillante.

L'ho scoperto ultimamente.

Per favore scansiona il codice ed entra a far parte della nostra community.

Grazie a tutti.

Grazie.

Grazie.

Ciao ciao.

Grazie.

Penso che Sebastian abbia appena risposto alla mia domanda nella diapositiva precedente.

Da dove cominciare e anche la diapositiva prima.

Quello che stavo pensando è che per un'organizzazione ci sarebbe qualcosa da fare in ogni quadrante.

Vogliono ottimizzare dentro di sé, vogliono anche essere futuristici.

In ogni quadrante avrebbero qualcosa in mente.

Ma lei ha risposto che sarebbe un modello trappola.

Iniziamo.

Esattamente.

Quello di cui stai parlando è anche tornare al titolo della presentazione.

Avere un approccio di portafoglio equilibrato.

Per decidere in quale quadrante giocare.

E poi ripartire i progetti magari in ogni quadrante.

Questo è il lavoro che sto facendo.

Non è ancora stato pubblicato.

Pertanto non posso mostrarlo.

C'è un altro framework su cui sto lavorando.

Si tratta di capitale di rischio per l'innovazione.

Perché si possono acquisire anche aziende.

Puoi investire nelle aziende.

Puoi investire nelle startup.

Puoi creare partnership.

E così via.

E l’intero ramo dell’avventura nell’innovazione aziendale ha una filosofia diversa.

Si tratta di trasformare il denaro in innovazione.

Mentre l’altro, il quadro che ho appena presentato, riguarda la trasformazione dell’innovazione in denaro.

E i due possono completarsi a vicenda.

E poi hai, questo diventa un po' più complicato.

Ma poi hai otto quadranti diversi.

E puoi decidere strategicamente come sarà il mio portafoglio di innovazioni? Come posso creare un portafoglio di innovazione equilibrato? E poi anche questo diventa un linguaggio che puoi usare.

Parlerò solo della gestione del portafoglio.

Utilizzeresti quella matrice per posizionare qui le innovazioni, i progetti di innovazione.

E poi gestirli lungo quelle due dimensioni, magari più altre.

SÌ.

Quindi è qualcosa che non ho ancora pubblicato.

È un'area di portfolio per l'innovazione.

Dove hai questi diversi elementi.

E sì, puoi destinare i tuoi progetti, il tuo budget, un'equivalenza a tempo pieno a quelli diversi.

Aree delle due matrici per creare, a seconda della tua strategia, ciò che ha senso nel tuo contesto di mercato e così via, per creare un portafoglio equilibrato.

Perché il problema che vedo con la gestione tradizionale del portafoglio è che l’unico criterio in base al quale i progetti vengono valutati è il profitto.

E questo è un problema.

Perché potrebbero esserci alcune idee radicali che impiegano cinque anni per maturare e svilupparsi.

Se li elimini per profitto, ciò non accadrà mai.

Quindi anche il lasso di tempo è molto diverso quando si guarda la matrice.

Un'innovazione di processo è molto facile da identificare se ha ottenuto un impatto.

Puoi confrontare prima e dopo.

Lo stesso con il miglioramento, puoi confrontare quante persone acquistano il tuo prodotto o utilizzano il tuo servizio e così via prima e dopo.

Ma con l'innovazione radicale, se non è stata fatta prima, non c'è paragone.

Quindi è necessario applicare un pensiero diverso e applicare tempistiche diverse e una logica di valutazione diversa.

Oppure questo tipo di innovazione deve maturare e realizzarsi.

Questa è l'innovazione.

È un po' come il giardinaggio.

Sì.

Esattamente.

Quindi puoi vedere che ci sono molti lavori di giardinaggio in cui alcune innovazioni o iniziative hanno effetti positivi anche su altri.

E poi puoi collegare i due.

Sì.

Abbiamo raggiunto il nostro tempo qui.

Siamo così grati a tutti coloro che si sono uniti.

Dottor Vetter, questo è un lavoro semplicemente brillante.

Non vediamo l'ora di riaverti di nuovo.

Perché so che hai detto che anche tu stai lavorando su alcune nuove idee.

Alcune cose futuristiche forse.

E grazie, Kareese, per avermi aiutato oggi a facilitare.

Volevamo andare avanti e condividere il codice QR? Penso che siano state un paio di diapositive.

Se va bene.

Vogliamo dare il benvenuto a tutti nella comunità.

Se non ti sei iscritto, ci piacerebbe che tu facessi parte di questa comunità mondiale.

Abbiamo ottimi relatori come quelli che ha sentito oggi, dottor Vetter.

E poi molto altro ancora.

Quindi, se scansioni il codice QR qui, ti porterà in un gruppo WhatsApp di cui puoi entrare a far parte.

Inoltre, vogliamo invitarvi a scoprire ciò di cui siamo davvero entusiasti: la nostra intelligenza artificiale.

Ne abbiamo alcuni.

Questa si chiama Hannah.

Ed è piuttosto brillante.

L'ho scoperto ultimamente.

Quindi, scansiona il codice ed entra a far parte della nostra comunità.