

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Il Business Model nell'era della Sharing Economy - Caratteristiche e Implicazioni delle Organizzazioni Esponenziali

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Federico Raissi
Matricola - 216291

Anno Accademico 2019/2020

Indice

Introduzione.....	4
-------------------	---

Capitolo 1 – Alla scoperta delle ExO: caratteristiche delle

Organizzazioni Esponenziali.....7

1.1 <i>Massive Transformative Purpose</i> (MTP): Quando la Mission aziendale non basta.....	7
1.1.1 Premesse.....	7
1.1.2 MTP: concetto e funzione.....	7
1.1.3 Il “ <i>Massive Transformative Purpose</i> ” come vantaggio competitivo.....	8
1.2 L’ acronimo SCALE: Le esternalità di un’impresa ExO.....	10
1.2.1 Premesse	10
1.2.2 <i>Staff on Demand</i> : La nuova frontiera delle assunzioni.....	10
1.2.3 <i>Community & Crowd</i> : L’importanza di essere connessi	12
1.2.4 Algoritmi.....	14
1.2.5 <i>Leveraged Assets</i> : Il fascino del non possedere.....	15
1.2.6 <i>Engagement</i> : concetto e funzione.....	16
1.3 L’ acronimo IDEAS: l’anima delle Organizzazioni Esponenziali.....	18
1.3.1 Premesse.....	18
1.3.2 <i>Interfaces</i> : Esperienze dedicate per ogni consumatore	18
1.3.3 <i>Dashboard</i> e OKR: concetto e funzione.....	19
1.3.4 <i>Experimentation</i> e <i>Lean Startup</i> : Un’instancabile rinnovarsi.....	20
1.3.5 <i>Autonomy</i> : l’importanza di non dipendere da nessuno.....	22
1.3.6 <i>Social Technologies</i> : la velocità esponenziale delle informazioni.....	23

Capitolo 2 – L’approccio ExO nei mercati mondiali del XXI secolo.....24

2.1 Business Model Esponenziale nelle aziende di medie dimensioni.....	24
2.1.1 Caso Studio I: Ted – quando il non-profit diventa esponenziale.....	24
2.1.2 Caso Studio II: GoPro – fotografia a grandezza d’uomo.....	26
2.2 Approccio ExO per le grandi organizzazioni: problemi e possibili soluzioni	28
2.3 Le grandi aziende si adattano.....	31
2.3.1 Caso Studio I: Haier – l’esperienza asiatica dello sviluppo esponenziale	31
2.3.2 Caso Studio II: Xiaomi – La connessione all’ennesima potenza.....	33

Capitolo 3 – Implicazioni delle ExO e Conclusioni.....35

3.1 Il binomio informazione-innovazione e il fenomeno della smonetizzazione.....	35
3.2 Il “Dilemma dell’innovatore” e la nuova regola della <i>disruption</i>	36
3.3 Il Tramonto dei Piani Quinquennali.....	37
3.4 La morte di Golia e l’ascesa di Davide.....	38
3.5 L’importanza dei sistemi di open trust.....	39
3.6 Conclusioni.....	40

Bibliografia.....	42
-------------------	----

Sitografia.....	44
-----------------	----

Introduzione

Il progresso tecnologico è ormai sotto gli occhi di tutti, i mercati crescono a ritmi impressionanti e costringono i player a rivedere continuamente i loro business model. Si sono inoltre affacciati sui mercati fenomeni come le tecnologie esponenziali, il crowdfunding¹, il crowdsourcing² e il *rising billion*³, fenomeni che stanno avendo e avranno ancora una portata rivoluzionaria sulle organizzazioni. Il futurologo Ray Kurzweil, nel suo saggio “Law of Accelerating Returns” pubblicato nel 2001, descrive il processo tecnologico come una funzione esponenziale, e non lineare. Partendo dalla legge di Moore⁴ valida per i semiconduttori, che afferma che il rapporto prezzo/prestazione della potenza di calcolo di un microchip raddoppia ogni diciotto mesi, Kurzweil arriva ad asserire che tale legge sia estendibile a tutte le tecnologie informatiche e che il ritmo di crescita sia ancora maggiore di quello ipotizzato dall’informatico statunitense. Secondo Kurzweil infatti l’informazione è ciò che permette la crescita, quando un settore, tecnologia o industria sono informatizzati o alimentati da flussi di informazioni il suo rapporto prezzo/prestazione comincia a raddoppiare con cadenza annuale.

Fig.1

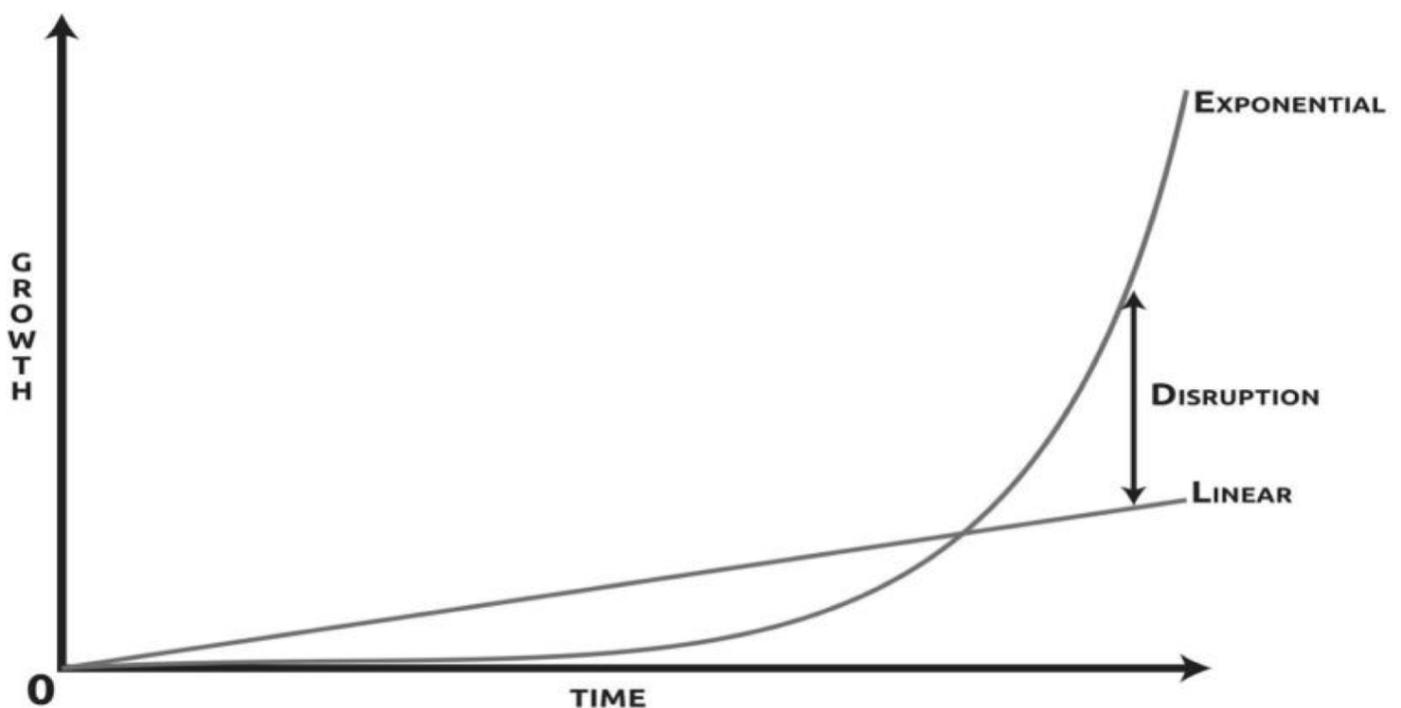


Fig.1 Grafico crescita ExO e organizzazioni “lineari” (Salim Ismail - Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale, 2015)

1. *crowdfunding*, attività di raccolta di fondi tramite la quale un gruppo di persone sostiene l’attività di un ente o un’organizzazione.
2. *crowdsourcing*, attività volontaria o su invito volta allo sviluppo di un progetto.
3. *Rising billions* (miliardo in ascesa), espressione usata per identificare la nuova generazione di persone collegate ad internet che entrerà nei mercati (Salim Ismail - Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale, 2015).
4. Gordon Moore, informatico statunitense, autore dell’omonima legge sulla crescita della potenza di calcolo nei microprocessori.

Peter Diamandis, fondatore e presidente della “X Prize Foundation” e co-fondatore della Singularity University, sostiene che oggi l’innovazione tecnologica ha raggiunto ritmi mai visti prima, il progresso segue un andamento esponenziale che può essere scomposto in sei fasi (*6D’s of Exponential Technologies*):

- *Digitalized*: ogni tipo di tecnologia che subisce un processo di digitalizzazione segue il ritmo di crescita di internet. Quando qualcosa prima rappresentabile con numeri o parole viene digitalizzata diventa un’informazione facilmente accessibile da chiunque;
- *Deceptive*: la crescita della tecnologia segue l’andamento di un’iperbole, è un andamento “ingannevole” (trad. *deceptive*), inizialmente lo sviluppo è lento ma quando viene raggiunto il punto di flesso della curva la crescita diventa esponenziale;
- *Disruptive*: quando viene raggiunto il ritmo esponenziale la tecnologia invade i mercati e provoca, come vedremo più approfonditamente, una rottura con il passato, una *disruptive innovation*⁵;
- *Demonetize*: quando avviene una *disruption* il prodotto o servizio subisce una demonetizzazione, una progressiva perdita di prezzo fino a diventare gratuita e facilmente accessibile. Uber sta demonetizzando le società di taxi, AirBnb sta facendo la stessa cosa con le grandi catene alberghiere;
- *Democratize*: l’ultima fase del processo è la cosiddetta democratizzazione delle tecnologie, la capacità di renderle accessibili a miliardi di persone.

Ci si potrebbe chiedere allora in che modo le organizzazioni possano cercare di sfruttare questo enorme potenziale delle informazioni e delle tecnologie esponenziali e rimanere al passo velocissimo dei mercati. La risposta è assumendo loro stesse un atteggiamento esponenziale.

Oggi le organizzazioni cosiddette esponenziali sono il risultato della tendenza all’accelerazione imprenditoriale e stanno già rivoluzionando i mercati costringendo le imprese “lineari” a rivedere i loro business model. Sulla scia delle leggi di Kurzweil e dell’assunto di Diamandis, le organizzazioni esponenziali (o ExO) sono quelle organizzazioni il cui output risulta superiore di almeno dieci volte rispetto a quello dei suoi competitor, grazie all’utilizzo di tecnologie esponenziali. Il focus delle imprese esponenziali si è spostato verso lo snellimento delle strutture organizzative, la creazione di sistemi aperti dove le informazioni circolano velocemente senza un necessario controllo gerarchico e lo sfruttamento di tecnologie online. Ci stiamo inevitabilmente muovendo verso un paradigma basato sull’informazione, tutto si sta pian piano informatizzando, e le imprese devono necessariamente abbracciare questo cambiamento se vogliono sopravvivere nei mercati odierni, dove le vere minacce non sono più solo le grandi multinazionali ma anche le piccole realtà che mediante l’uso di strumenti online riescono a fare cose dieci anni fa impensabili.

5. *disruptive innovation*, “innovazione dirompente”, termine che definisce un’innovazione che si afferma creando un nuovo mercato e destabilizzando i competitor (Salim Ismail - *Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale*, 2015).

Apriremo la trattazione con la descrizione del *Massive Transformative Purpose*, la dichiarazione d'intenti delle ExO, per poi analizzare le caratteristiche sia esterne che interne, in particolare la struttura, i sistemi di progettazione, l'infrastruttura interna di valutazione e gestione del lavoro e la particolare filosofia d'azione delle organizzazioni esponenziali. Seguirà nel secondo capitolo un *overview* su alcune imprese che hanno saputo adattare la filosofia esponenziale al rispettivo mercato di riferimento; attraverso dei casi studio andremo ad analizzare quali caratteristiche sono state applicate e quali vantaggi hanno portato all'azienda oggetto dello studio. Termineremo infine con le implicazioni che le ExO hanno nei mercati e quali conclusioni possiamo trarre da questo business model.

Capitolo 1 – Alla scoperta delle ExO: caratteristiche delle Organizzazioni Esponenziali

1.1. *Massive Transformative Purpose* (MTP): Quando la Mission aziendale non basta

1.1.1 Premesse

L'essere umano ha sempre cercato di superare i propri limiti, andare sulla luna, collegare in maniera quasi istantanea persone dislocate nel mondo. Sono tutti incredibili traguardi, raggiunti da persone straordinarie grazie a conoscenze teoriche della materia e ad un'enorme mole di lavoro. Ma c'è un elemento che accomuna tutti questi incredibili successi, elemento che pochi colgono: uno Scopo.

È proprio partendo da questo concetto che le aziende stanno rivoluzionando il proprio modo di fare business. Nello scenario odierno le organizzazioni sono costrette a porsi obiettivi ambiziosi, per sopravvivere e non venire sommersi dall'irrefrenabile onda del progresso. Ed è proprio questo che le organizzazioni esponenziali fanno: pensano in grande, cavalcano l'onda senza affogare mai.

1.1.2 MTP: concetto e funzione

Prima di entrare nel merito delle singole componenti che hanno fatto delle ExO un modello di successo c'è un elemento che salta subito all'occhio in queste organizzazioni: la dichiarazione d'intenti. Queste organizzazioni sono accomunate da dichiarazioni di intenti particolarmente *aspirational*. Facciamo l'esempio di Ted la cui *position statement*⁶ è "idee che vale la pena diffondere" o Google con il suo "organizzare le informazioni a livello mondiale"; ciò che accomuna queste dichiarazioni di intenti è il focus posto dalle organizzazioni su ciò che l'azienda aspira a raggiungere, rispetto invece a ciò che l'azienda produce o fornisce alla collettività. Ed è proprio questo l'MTP, la massima aspirazione a cui un'organizzazione tende; un'aspirazione che non è né limitata né esclusivamente tecnologica ma sicuramente capace di attrarre e catturare il cuore e la mente di coloro che si trovano all'interno e, soprattutto, all'esterno dell'organizzazione. L'MTP non rappresenta ciò che oggi è possibile ma l'idea, il progetto, l'aspirazione di ciò che sarà possibile domani; ed è proprio questa idea di futuro che attrae e ispira la collettività.

Analizzando l'acronimo, l'MTP, per essere considerato tale, deve avere le seguenti caratteristiche:

- *Massive*: deve essere un'aspirazione che coinvolge, allo scopo di migliorarne la vita, un gran numero di persone (una missione con un piccolo impatto sociale non è sufficiente);

6. *position statement*: "dichiarazione di posizionamento", potremmo definirla come la dichiarazione d'intenti di un'organizzazione.

- *Transformative*: deve contemplare necessariamente il concetto di “trasformazione” della realtà delle cose (deve essere una missione di intenti che cambia radicalmente la società);
- *Purpose*: ha bisogno di uno scopo, in grado di ispirare e coinvolgere ogni portatore di interesse dell’organizzazione;

Ci accorgiamo di come l’MTP finisca quasi per esulare dal tradizionale concetto di Mission aziendale la quale molto spesso finisce per ridursi ad una mera descrizione dell’operato dell’azienda. Un *Massive Transformative Purpose* efficace ha come effetto più importante la creazione di un vero e proprio movimento culturale, fenomeno che John Hagel chiamava *The Power of Pull*⁷: un MTP talmente potente ed evocativo da creare spontaneamente attorno alla ExO una community che possa crescere insieme all’organizzazione stessa, community che finisce per diventare parte integrante del progetto di business dell’impresa. Nelle organizzazioni esponenziali, queste dinamiche provocano necessariamente un cambio di focus nella mente dell’amministrazione: l’attenzione sarà rivolta maggiormente all’impatto esterno che l’organizzazione ha, rispetto alla politica interna. Nei mercati odierni dove la volatilità è in costante aumento un approccio orientato all’esterno può rivelarsi determinante. Basti pensare alle interminabili code fuori gli Apple Store di tutto il mondo al lancio di un nuovo prodotto dell’azienda di Cupertino o alle incredibili liste di attesa per partecipare alle conferenze annuali di Ted. Entrambe queste aziende hanno saputo costruire attorno a loro un incredibile ecosistema che rappresenta il loro vero margine competitivo rispetto al resto del settore: *creator, users* e tutti gli altri *stakeholders*, formano una rete che lavora sinergicamente per far sì che l’organizzazione continui a perseguire il proprio *Purpose*.

1.1.3 Il “*Massive Transformative Purpose*” come margine competitivo

Il vantaggio competitivo, oggetto di studio di numerosi economisti, può essere semplicisticamente ricondotto ad una strategia vincente, che colloca l’impresa in una posizione preminente rispetto alle altre presenti nel mercato di settore. Avendolo definito tale, potremmo essere indotti a pensare che tale vantaggio possa essere frutto di massicce campagne marketing o di importanti efficientamenti nella catena di produzione, con conseguenti abbattimenti dei costi e più efficienti economie di scala, concetti quindi puramente quantitativi; eppure resteremmo sbalorditi da come un semplice mantra aziendale, una forte dichiarazione di intenti, possa creare tanti benefici per l’organizzazione con così pochi sforzi logistici. Un MTP di impatto rappresenta un grande vantaggio competitivo per i *first movers* del settore, vantaggio competitivo che può essere analizzato sotto due punti di vista, qualitativo e quantitativo:

- Qualitativo: l’MTP per un Organizzazione Esponenziale rappresenta un asset intangibile di fondamentale importanza, esso, se abbastanza forte, permette alla ExO di assumere nelle menti dei

7. *the power of pull*: John Hagel nel suo libro “The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion”, definisce il “potere di trazione” come la capacità dell’impresa di attrarre persone attorno a sé.

consumatori una posizione preminente rispetto alle altre imprese; posizione preminente che rappresenta il motore decisionale nel processo di acquisto del cliente. Il grande impatto positivo della dichiarazione di intenti, come abbiamo precedentemente trattato, contribuisce a creare attorno all'organizzazione una community. Questo impatto può essere sfruttato dall'organizzazione a proprio vantaggio: maggiore sarà l'impatto sulla collettività da parte dell'organizzazione, maggiormente estesa e sedimentata sarà la community, maggiore sarà il numero di persone che quotidianamente entreranno a contatto con la ExO, maggiori saranno le possibilità di fidelizzare nuovi clienti. Ci si sta orientando verso una nuova concezione di cliente, non più semplice *customer* ma anche membro di una community e vero e proprio *Brand Ambassador*;

- Quantitativo: un MTP efficace è un indispensabile strumento per attrarre nuove risorse utili per l'organizzazione, per esempio nuovi dipendenti, i quali saranno interessati e stimolati dal progetto dell'organizzazione, con un conseguente risparmio sui costi di reclutamento, e allo stesso tempo per mantenere stabile tutto il pubblico degli stakeholder della ExO (*developer*, startup, governi, fornitori, partner, ecc.) consentendo un notevole abbattimento di costi di acquisizione, transazione e conservazione degli stessi. Internamente invece, un MTP ambizioso mantiene alta l'attenzione e permette al team di massimizzare la produttività, di lavorare e crescere in maniera coesa poiché tutti coinvolti nella realizzazione di uno scopo da loro sentito e per loro sfidante, cercando di implementare processi di integrazione, snellimento dell'organizzazione ed efficienza.

Partendo dalle parole di Peter Diamandis "Trova ciò per cui moriresti, e vivi per essa", l'MTP ci appare elemento ancora più determinante nelle dinamiche di un'impresa esponenziale, una piccola frase capace di dare il via ad un vero e proprio movimento, talvolta culturale, attorno all'attività dell'organizzazione, talvolta, in un mondo governato da numeri, feedback ed indici, le sorti di un'organizzazione dipendono anche dalla capacità di saper suscitare emozioni e riunire la gente sotto un unico scopo.

1.2. L' acronimo SCALE: Le esternalità di un'impresa ExO

1.2.1 Premesse

Chiarito il concetto di MTP, lo scopo che l'organizzazione vuole perseguire grazie ad esso e i benefici che esso porta con sé, possiamo proseguire la trattazione con l'affrontare il tema delle caratteristiche peculiari che una ExO presenta all'esterno. Tali caratteristiche possono essere riassunte nell'acronimo SCALE:

- *Staff On Demand* (SoD)
- *Community and Crowd*
- Algoritmi
- *Leveraged Assets*
- *Engagement*

Perché un'organizzazione per essere considerata una ExO, non deve solo porsi degli obiettivi ambiziosi, ma dev'essere capace di realizzarli.

1.2.2 *Staff On Demand*: La nuova frontiera delle assunzioni

Michael Chui, partner della McKinsey Global Institute, in un White Paper pubblicato nel 2012 per l'Aspen Institute, stravolse totalmente la teoria dell'occupazione fino ad allora adottata dalle imprese del mondo. Secondo lui infatti, il concetto del lavoratore che per esprimere il proprio potenziale deve essere inserito all'interno di un quadro gerarchico, eseguire le istruzioni dei superiori ed essere legato da una relazione esclusiva ed a tempo pieno, è diventata oggi obsoleta.

L'*On Demand Economy*⁸ ha letteralmente rivoluzionato il modo di fare business, sconvolgendo il classico rapporto fra domanda e offerta: AirBnb e Uber, per citare i più famosi, sono modelli seguiti da numerose organizzazioni, basati sulla fruizione del prodotto o del servizio a partire da un input, un bisogno, del consumatore, al quale immediatamente segue una controprestazione tempestiva. Ed è proprio da qui che nasce il concetto di *Staff On Demand*, che potremmo definire in maniera semplicistica come “personale a chiamata”. Per molte aziende oggi, soprattutto quelle in mercati a forte contenuto tecnologico, avere dipendenti fissi comporta una vasta gamma di rischi qualora il dipendente non riesca ad aggiornare le proprie competenze e risultare “obsoleto”. Nel mercato globale, a forte *internet-impact*, sempre più organizzazioni ricorrono allo *Staff On Demand*, che esegue compiti e mansioni, anche particolarmente specifiche, regolate da rapporti di dipendenza temporanei.

8. *On Demand Economy*: è definita come l'attività economica, nata grazie alle piattaforme digitali (*marketplace*), che consente di soddisfare la domanda dei consumatori in rapido tempo grazie ad un accesso immediato a beni e servizi (es. Uber, Glovo).

Mentre in particolari settori industriali – come il minerario, siderurgico o edile – è ancora indispensabile mantenere un *core* di dipendenti specializzati per mantenere alti standard produttivi, nelle imprese *internet-based* ciò appare addirittura controproducente: l'antica convinzione che i dipendenti freelance fossero esclusivamente fonte di fastidiosa burocrazia è ormai superato, oggi con la diffusione di internet letteralmente chiunque può accedere ad offerte di lavoro garantendo all'impresa personale specifico per le mansioni richieste, con un risparmio di costi e tempi di reclutamento.

Per una ExO disporre di *Staff On Demand* è fondamentale per garantire velocità, versatilità e flessibilità alla struttura organizzativa: se sono richieste nuove conoscenze per fronteggiare un problema, usando un'espressione che ai molti risulterà pragmatica ma senza dubbio efficace, ad un'impresa costerà sicuramente meno assumere *on demand* nuovo personale qualificato rispetto ad aggiornare le competenze dello staff preesistente; l'alto *turn over*⁹ aziendale può rivelarsi dunque un arma vincente nei mercati in continua evoluzione.

Non mancano esempi di imprese che hanno abbracciato questa filosofia di assunzione, come per esempio Amp, la più grande compagnia di assicurazioni australiana, la quale ha intrapreso un progetto che la porterà ad assumere *on demand* la metà del suo personale di 2600 lavoratori; parimenti stanno nascendo numerose iniziative quali Roamler, Elance e la famosa Mechanical Turk di Amazon (una delle suite di Amazon Web Services): esse sono tutte piattaforme in cui lavoratori di ogni livello, spesso anche personale altamente qualificato, possono esternalizzare le proprie conoscenze a favore delle imprese.

Secondo uno studio condotto dalla McKinsey, entro il 2025 quasi 550 milioni di persone potranno beneficiare dei servizi offerti da queste piattaforme.

La trattazione ci suggerisce quindi un inequivocabile serie di attributi che presenta lo staff gestito in maniera *on demand*, che sembrano sposare perfettamente la concezione di business model ricercato dalle Organizzazioni Esponenziali. Da un lato, quindi, troviamo l'abbattimento dei costi di reclutamento, l'estrema flessibilità che la struttura lavorativa dona all'organizzazione, l'evitare del rischio di "obsolescenza" dello staff e il conseguente taglio dei costi di aggiornamento dello stesso; ma, dall'altro lato, non possiamo esimerci dal considerare i *cons* di questa soluzione. La criticità maggiore viene riscontrata nell'allineamento tra candidato e organizzazione: il personale *on demand*, come da definizione, è un personale destinato a passare un tempo limitato in azienda e questo potrebbe incidere negativamente sulla motivazione del candidato. Uno dei maggiori punti di forza della ExO è sicuramente il grande coinvolgimento che ogni dipendente ha nell'attività d'impresa, un allineamento totale tra obiettivi del singolo e della collettività, allineamento che potrebbe non totalmente crearsi a causa del breve rapporto di lavoro e che potrebbe ridurre l'efficienza del team lavorativo. Altro aspetto da considerare sono sicuramente i prerequisiti che un'organizzazione deve avere per mettere in atto questa strategia assuntiva:

9. *turn over*: espressione che in ambito aziendale indica il tasso di ricambio del personale

un'organizzazione deve possedere innanzitutto un'interfaccia per la gestione dello *Staff On Demand* composta da sistemi di ricerca, raccolta e gestione delle diverse richieste di lavoro, in modo da renderle confrontabili e consentendo una messa in priorità rispetto ai criteri e alle regole stabilite dall'azienda. In definitiva l'organizzazione puntuale di sistemi e una chiara divisione dei compiti, imprescindibile per andare a valutare esattamente le posizioni lavorative di cui l'azienda necessita, rendono l'utilizzo dello *Staff On Demand* ancora un miraggio per alcune aziende.

1.2.3 *Community & Crowd: L'importanza di essere connessi*

Le community sono sempre state parte integrante delle strategie di *core business* delle aziende a forte contenuto social, tuttavia il mercato si sta sempre di più muovendo verso un approccio di integrazione alle strategie di business, una particolare attenzione alla salvaguardia dell'ecosistema attorno all'organizzazione stessa. Per community si intende la totalità dei personaggi che contribuiscono all'attività dell'impresa quali membri del *core team*, soci, venditori, clienti e *users*; Henry Mintzberg nel suo articolo pubblicato su Harvard Business Review "L'Azienda come Comunità", spiega l'importanza della community per un'impresa: secondo lui, infatti, il binomio azienda-comunità è un fattore imprescindibile nelle strategie delle imprese di successo dei mercati. In un mondo completamente digitalizzato, internet sta dando vita a numerosi fenomeni di integrazione imprese-community, un esempio sono le *trait-based communities*, comunità che condividono bisogni, opinioni e risorse senza il bisogno della prossimità fisica tra gli utenti. Aspetto fondamentale da chiarire è che per le ExO l'interazione con la propria community non rappresenta una semplice transazione univoca di informazioni, feedback o idee ma è un processo di scambio in entrambe le direzioni. Utilizzando una terminologia propria delle telecomunicazioni in ambito di architetture logiche di reti informatiche, l'organizzazione esponenziale intrattiene con la propria community una relazione *peer to peer* (P2P), ossia un rapporto in cui entrambi sono sia creatori sia ricettori di informazioni; questo a sottolineare l'intensa attività di scambio in cui anche la community indirizza le attività dell'organizzazione in maniera più o meno diretta. Avendo chiarito quindi cosa è la community dobbiamo affrontare il come la ExO può costruirla attorno a sé:

- *Attrarre*. Come già affrontato nel paragrafo iniziale, il metodo più efficace per attrarre e coinvolgere persone è l'MTP, dare alle persone uno scopo sotto cui riunirsi, un impulso per permettere la creazione di gruppi e la condivisione di idee all'interno di essi;
- *Conservare*. A differenza di altre strategie aziendali dove il ROI (*Return On Investment*) arriva in coincidenza con la spesa effettuata, la gestione della community è un investimento strategico a lungo termine che necessita di continui accorgimenti. Essendo un rapporto P2P, va da sé che le due realtà crescano di pari passo e necessitino quindi di un costante sforzo organizzativo. Alcune aziende assegnano queste mansioni ad una figura professionale, il CxO (*Chief Experience Officer*), cioè il responsabile della *user experience* di un'organizzazione;

- *Creare piattaforme per l'interazione P2P.* Per un'organizzazione è relativamente facile entrare in una community già esistente, ma ciò che permette all'organizzazione di crearne una tutta sua è, oltre alle capacità manageriali sopra elencate, la creazione di piattaforme dove le interazioni possono essere automatizzate e quantificate in tempo reale. Ospiti e utenti di AirBnb si recensiscono a vicenda, Reddit incoraggia gli utenti a dare un voto alle storie ed utilizza una piattaforma per raccogliarli; questi sono solo alcuni dei metodi di raccolta di dati di questo tipo utilizzati da famose organizzazioni.

Differente è invece il concetto di *crowd*, il quale rappresenta tutto il pubblico al di fuori della community e, di conseguenza, dell'organizzazione. Il pubblico *crowd* funziona secondo un meccanismo *pull-based*, ossia agisce in risposta ad effettivi stimoli provenienti dall'esterno. Le ExO possono servirsi del *crowd* facendo leva sulle capacità creative, per esempio nel processo di generazione e sviluppo di idee (attraverso piattaforme come IdeaScale); sulla possibilità del *crowd* di testare prodotti e attraverso il crowdfunding, diventata ormai una prassi nelle aziende di grandi dimensioni. Questo meccanismo permette alle organizzazioni di collegare tramite internet un gran numero di piccoli investitori allo scopo di raccogliere fonti di finanziamento per i loro progetti e allo stesso tempo di raccogliere feedback esterni circa l'interesse del mercato riguardo un determinato prodotto o servizio in fase di progettazione. Attraverso l'uso di siti specializzati nella raccolta di capitali di questo tipo, quali Kickstarter e Indiegogo, la banca mondiale ha stimato che il fenomeno del crowdfunding crescerà fino a raggiungere nel 2025 la cifra di 93 miliardi di dollari.

Le ExO utilizzano community e *crowd* come una vera e propria risorsa per esternalizzare molti dei processi tipicamente svolti da personale interno: finanziamento, ideazione, distribuzione, marketing e vendite. Siamo di fronte ad un cambiamento epocale in ambito di gestione d'impresa da ricollegare ad un fenomeno più ampio che Clay Shirky, docente universitario ed esperto dei social media, chiama "surplus cognitivo". Il surplus cognitivo, definito come il tempo libero, stimato in un trilione di ore l'anno, che la popolazione mondiale potrebbe (e sta cominciando a) sfruttare in progetti condivisi. Va da sé che questo processo di integrazione di risorse quali *Staff On Demand* e *Community-Crowd* nelle organizzazioni porterà ad una riduzione del numero di lavoratori full-time generando all'interno delle imprese una circolazione delle idee notevolmente più veloce, una struttura interna più agile ed una forza lavoro più che mai flessibile e capace di adattarsi ad ogni situazione. In un futuro non molto lontano le community, centinaia di migliaia di persone, e il *crowd*, miliardi di persone, diventeranno estensioni delle organizzazioni stesse.

1.2.4 Algoritmi

È facilmente ipotizzabile che, se l'operato dell'impresa viene basato esclusivamente sulle capacità e sulle intuizioni dei manager, prima o poi l'attività stessa potrebbe essere compromessa da comuni errori umani o, come vengono chiamate dall'esperto di intelligenza artificiale Neils Jacobstein, euristiche cognitive¹⁰. Esse sono per esempio: "Ancoraggio", cioè l'inclinazione, nel prendere una decisione, a rimanere convinti di un proprio pensiero, basato spesso su una quantità non significativa di informazioni; "Bias", che possono essere "bias della conferma" cioè la tendenza a concentrarsi e prendere in considerazione solo dati che confermano i nostri pregiudizi, oppure "bias di ottimismo" cioè la tendenza ad essere eccessivamente ottimisti riguardo una certa problematica.

Tuttavia la realtà che ci circonda sta diventando sempre di più assimilabile ad un insieme di dati e feedback, ed è per questo che alcune organizzazioni stanno implementando i loro sistemi di raccolta e interpretazione di quest'ultimi. Possono farlo attraverso l'uso di algoritmi, definiti nel linguaggio informatico come programmi che risolvono una classe di problemi attraverso l'esecuzione di istruzioni elementari e che riescono a generare degli *insight* sui loro clienti o sui loro prodotti partendo proprio da questo vasto numero di dati. Abbiamo numerosi esempi di algoritmi utilizzati dalle società di maggior successo nel mercato: da PageRank, utilizzato da Google per classificare le pagine web in base alla popolarità (utilizzando come base di dati il numero di click di una pagina), ad Amazon, che usa un algoritmo per suggerire ad un compratore quali altri oggetti, in base ai suoi gusti, potrebbe trovare interessanti (utilizzando la storia dei suoi acquisti sul sito). Sono in particolare due gli algoritmi di frontiera verso il quale le organizzazioni esponenziali rivolgono la propria attenzione: il Machine Learning e il Deep Learning.

Il Machine Learning ("apprendimento automatico") è la capacità di adattamento di un computer a nuove problematiche che trova davanti a se, utilizzando un algoritmo che le permette di trarre da una serie di dati storici e dall'esperienza una soluzione; il Deep Learning è invece un insieme di tecniche basate sulle tecnologie di reti neurali ed intelligenza artificiale che permettono ad una macchina di risolvere problemi senza l'ausilio di dati storici o esperienza (come avviene nel Machine Learning) bensì generando autonomamente la soluzione ad un problema. Di fronte ad un'informatizzazione così radicale, gli algoritmi, per le organizzazioni di maggior successo, sono diventati ormai parte integrante di molti dei processi aziendali; esse per implementarli devono seguire quattro step:

- *Raccolta*: Il processo inizia naturalmente dalla raccolta dell'input necessario al funzionamento degli algoritmi, i dati, che possono essere raccolti tramite sensori, esperienze oppure importati da banche dati pubbliche preesistenti;

10. euristiche cognitive: in psicologia cognitiva sono definite come sistemi usati dal cervello umano per la risoluzione di un problema, compatibilmente con la complessità del compito e la limitatezza dei suoi sistemi di elaborazione delle informazioni.

- *Organizzazione*: Successivamente i dati devono essere organizzati tramite il processo noto con l'acronimo di Etl (*Extract, Transform, Load* trad. estrarre, trasformare, caricare);
- *Applicazione*: Una volta resi utilizzabili i dati, gli algoritmi di Machine Learning (come per esempio Handhoop e Pivotal) o quelli di Deep Learning (quali DeepMind e SkyMind) ne ricavano *insight* ed identificano tendenze;
- *Esposizione*. Infine, i dati raccolti possono essere caricati su una piattaforma open source, alla quale la community può accedere. Da qui nasce la possibilità di arrivare allo sviluppo di progetti frutto di combinazione di dati delle organizzazioni e quelli a disposizione dei privati.

Va da sé che essendo gli algoritmi più obiettivi, scalabili e flessibili degli esseri umani, essi saranno imprescindibili per il successo di tutte le organizzazioni. Essi inoltre, sulla scia delle considerazioni fatte riguardo lo SoD (*Staff On Demand*) e lo sfruttamento di *Community-Crowd*, rappresentano per le ExO un prezioso strumento per automatizzare e rendere più agile lo svolgimento di compiti all'interno del team di lavoro, informatizzando una serie di processi prima svolti manualmente (permettendo un risparmio di costi, forza lavoro e tempo) e allo stesso tempo di costruire attorno all'impresa una rete informatica capace di risolvere problemi sfruttando il *problem solving* e l'intelligenza artificiale delle macchine.

1.2.5 *Leveraged Assets*: Il fascino del non-possedere

Proseguiamo la trattazione degli elementi caratteristici della struttura esterna di una ExO parlando di una nuova tendenza tra le imprese, quella di privilegiare l'uso di risorse in leasing, piuttosto che acquistarle: i *Leveraged Assets*. Il *Leveraged Assets* è l'approccio che predilige il noleggio, la condivisione e lo sfruttamento di asset comuni a più organizzazioni rispetto ad acquistarne dei propri. L'utilizzo di strutture o macchinari pesanti prese in leasing è pratica ormai comune e consolidata nelle imprese, essa consente intuitivamente di ridurre il peso degli asset in bilancio e lo sforzo organizzativo per la gestione degli stessi. Questa pratica si è negli ultimi anni diffusa per la gestione delle risorse non indispensabili tuttavia è recentemente emersa la tendenza ad esternalizzare anche e, soprattutto, i *mission-critical assets*¹¹. Seguendo il mantra del "teniamo tutto ciò che è indispensabile ed esternalizziamo il resto", tante organizzazioni tra cui Apple, che per esempio prende in leasing gli stabilimenti industriali da Foxconn¹², utilizzano questa pratica: le risorse *mission-critical*, grazie al forte contenuto tecnologico e all'alto tasso di innovazione di alcuni mercati, sono scarse ed in continuo mutamento, acquistarle potrebbe comportare il doverle rimpiazzare dopo poco tempo.

Prendiamo l'esempio di Airbnb: Brian Chesky e Joe Gebbia hanno saputo creare un business che fattura annualmente miliardi di dollari senza effettivamente possedere alcun immobile, concependo lo stesso come

11. *mission critical asset*: "beni critici per la missione d'impresa" sono quegli elementi (fisici e non) su cui l'organizzazione basa la sua prospettiva futura, quindi estremamente importanti per il suo business.

12. Foxconn International Holdings Ltd.: multinazionale con sede principale a Nuova Taipei, produttrice di componenti elettrici ed elettronici; principale produttore su contratto di Amazon, Apple, Microsoft, Dell e HP

risorsa che può essere riutilizzata (si pensi alle seconde case che restano sfitte per la maggior parte dell'anno) e connettendo affittuari ed acquirenti tramite una piattaforma.

Come per lo *Staff on Demand* e lo sfruttamento di *Community e Crowd*, vediamo come la tendenza delle nuove imprese sia quello di esternalizzare il maggior numero di asset e procedure possibili, al fine di rendere la loro struttura estremamente flessibile, conseguire un enorme risparmio di costi gestionali e parimenti di quelli di approvvigionamento, in cambio di una quota di accesso. Accesso per le imprese che è reso possibile dalle tante piattaforme, tra le quali spicca TecnoShop, nata per offrire in cambio di una quota mensile l'accesso esclusivo a tutta una serie di macchinari specifici per l'industria manifatturiera.

Il non-possesto è dunque destinato a diventare il vero margine competitivo del futuro, ovviamente quanto affrontato non vale per quelle risorse e asset estremamente limitati nelle quantità, il quale possesso rappresenta l'esclusività dell'azienda in questione; in questo caso il possesso rimane tuttora la soluzione prescelta dalle organizzazioni; ma se l'asset in questione è informatizzato o può diventare oggetto di scambio, è sempre preferibile l'accesso anziché il possesso.

1.2.6 Engagement: concetto e funzione

L' Engagement, termine molto caro agli esperti in social media management, rappresenta l'attaccamento emotivo e la fedeltà che manifesta un consumatore nei confronti di un marchio. Costituisce un obiettivo per le imprese, la customer engagement rappresenta un vero e proprio rapporto cliente-organizzazione e come tale va sviluppato e mantenuto. Le tecniche di user engagement come giochi a premi, quiz e fidelity card (tanto per citarne alcune), sono pratiche usate da molto tempo dalle organizzazioni; le ExO hanno saputo nel tempo trasferire la gestione di queste relazioni sui social, i quali rappresentano ormai i canali maggiormente prediletti dalle organizzazioni per interfacciarsi con la loro community; e hanno dato la possibilità di sperimentare nuovi metodi di coinvolgimento, i più usati sono:

- *gamification*. Per le nuove generazioni, il *gaming* è un vero e proprio stile di vita, si pensi che oggi giocano online oltre settecento milioni di persone, da ogni parte del mondo. Questa pratica consiste nell'utilizzare elementi mutuati dei giochi (come ambientazioni, personaggi e storytelling) in contesti non ludici, creando esperienze che permettano di coinvolgere i consumatori nelle sfide e nei problemi che l'azienda si trova ad affrontare. Tramite la motivazione del giocatore, la possibilità di creare team, un sistema di ricompense, una classificazione in base a punti o livelli e un sistema di analisi dei feedback generati (tramite questionari per esempio), le organizzazioni possono raggiungere questo. Numerose sono le iniziative nate grazie a questo fenomeno, come quella di EyeWire, che ha creato nel 2012 un gioco in cui gli utenti danno il loro contributo nei progetti di AI (intelligenza artificiale) per la mappatura del cervello umano.
- *Incentive competition*. Altra forma di engagement diffusasi recentemente, rappresenta uno dei metodi più efficaci di conversione di *crowd* in community. Consistono nell'indizione da parte di una società di

un vero a proprio concorso con premio incentivante per il vincitore che ha ad oggetto una qualunque prestazione o servizio. È usata dalle imprese tecnologiche per sollecitare e sviluppare nuove idee e progetti e per motivare la community. Elemento cardine di questo processo di engagement è il premio incentivante, al quale possono accedere sia startup, governi e aziende di medio-grandi dimensioni ma anche il singolo individuo o un team, i quali sfruttando l'innata indole competitiva dell'essere umano, hanno la possibilità di confrontarsi con i veri leader del settore.

Se efficacemente applicate, queste tecniche di engagement, creano notevoli benefici per l'impresa come effetti di rete e feedback loop positivi, inoltre, ci siamo riferiti alla *gamification* e *all'incentive competition* come a metodologie applicabili al vasto panorama del *crowd* di un'impresa ma è spesso usato anche all'interno della stessa per creare unione di intenti nel team e per rafforzare innovazione e collaborazione, come metodi valutativi di *soft skills* in sede di assunzione di personale, come strumento per diffondere la cultura aziendale e talvolta sensibilizzare lo staff su tematiche vicine e sentite dall'impresa. Quello che potrebbe sembrare un semplice gioco o concorso, rappresenta in generale per le imprese, ma soprattutto per le ExO, strumento imprescindibile di gestione di community e *crowd*, per trovare e formare nuovi individui e portarli all'interno del network. Avendo terminato il novero delle esternalità di un'impresa esponenziale, passeremo nella prossima parte alla presentazione di tutti quegli aspetti e procedure interne che le ExO mettono in pratica per organizzare l'incredibile mole di dati e feedback nelle quali sono immerse.

1.3 L'acronimo IDEAS: l'anima delle Organizzazioni Esponenziali

1.3.1 Premesse

Abbiamo fin qui parlato di tutta una serie di metodologie aziendali capaci di far crescere in maniera esponenziale i risultati di un'organizzazione. La trattazione si è soffermata sugli aspetti puramente esteriori di un'organizzazione esponenziale, ma dietro l'enorme successo delle ExO c'è molto di più. Nel capitolo che stiamo introducendo andremo ad analizzare tutte quelle dinamiche che avvengono nel back-office. In particolare, al fine di coordinare e massimizzare l'utilità di ognuno degli elementi dell'acronimo SCALE è necessario un efficiente sistema di controllo interno. Passeremo quindi in rassegna i principi che le ExO utilizzano per gestire le attività interne dell'impresa, che possono essere riassunti nell'acronimo IDEAS: *Implementation, Dashboards, Experimentation, Autonomy e Social Technologies*.

1.3.2 *Interfaces*: Esperienze dedicate per ogni consumatore

L'interfaccia, nel linguaggio informatico, rappresenta il nodo di incontro, spesso standardizzato, tra diversi sistemi (altrimenti incompatibili) allo scopo di metterli in relazione e produrre uno scambio di informazioni. Le interfacce vengono usate dalle organizzazioni esponenziali come sistema di indirizzamento delle informazioni dall'esterno della stessa all'interno. Potremmo dire in altre parole che, grazie all'interfaccia, l'output delle esternalità SCALE viene decodificato ed indirizzato ai responsabili dell'organizzazione. Il principio cardine nell'uso delle interfacce nelle ExO è quello di automatizzare il processo di filtraggio e di smistamento delle informazioni all'interno dell'organizzazione, rendendolo più efficiente ed efficace, al fine di velocizzare ed eliminare il margine d'errore rispetto ad un sistema manuale (che richiederebbe necessariamente la "mano" dell'uomo). L'elemento delle "*interfaces*" rappresenta però molto più di questo: le organizzazioni negli ultimi anni hanno dato vita a veri e propri programmi di investimento per creare una loro personale e dedicata interfaccia, che possa permettere loro di scalare (espressione che indica, nel linguaggio manageriale, la capacità di un'organizzazione di crescere continuamente facendo leva su elementi che sono, per definizione, limitati) con continuità, attraverso strumenti di *design thinking*, metodologia codificata negli anni 2000 dalla "*University of Stanford*" in California, permette di risolvere problemi attraverso una gestione creativa degli stessi, un approccio alla risoluzione di problematiche che coinvolge tutta l'organizzazione, consentendo ai membri di contribuire alla soluzione. Le interfacce costituiscono per le organizzazioni un vero e proprio asset ed elemento *mission-critical* poiché privarsene vorrebbe dire ridurre notevolmente la capacità di scalare della ExO.

L'esempio più importante di interfaccia è sicuramente l'App Store di Apple il quale oggi contiene più di un milione di app frutto del lavoro di più di 9 milioni di sviluppatori. Apple per organizzare questo flusso

enorme di feedback sfrutta l'azione sinergica di un comitato interno, che esamina le nuove applicazioni, e dei feedback degli utenti che vengono poi classificati grazie ad un Algoritmo.

In tabella riassumiamo altre importanti interfacce usate dalle organizzazioni:

Tab.2

ORGANIZZAZIONE	INTERFACCIA	DESCRIZIONE	USO INTERNO	ELEMENTO "SCALE"
Uber	Selezione degli autisti	Sistema che consente agli utenti di scegliere il proprio autista	Assegna il conducente più vicino in base alla posizione dell'utente	Algoritmo
Waze	Coordinate GPS	Raccolta di segnali GPS da tutti gli utenti	Traffico in tempo reale	Leveraged Assets
Google	AdWords	Gli utenti scelgono le parole su cui basare la pubblicità	Google colloca gli annunci pubblicitari in base ai risultati delle ricerche	Algoritmi

Tab.2: Esempi di interfacce usate da alcune organizzazioni (Salim Ismail - Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale, 2015).

1.3.3 *Dashboard* e OKR: concetto e funzione

Il "dashboard", in italiano Pannello di Controllo, è uno strumento utilizzato dalle imprese esponenziali per monitorare e gestire l'attività aziendale. Può essere definito come la rappresentazione di tutti gli indicatori essenziali di performance di un'azienda (*key performance indicators*, o KPI). Deve possedere tre caratteristiche imprescindibili:

- Dev'essere aggiornato in tempo reale
- Dev'essere flessibile
- Dev'essere accessibile

Negli anni Novanta la prassi dei grandi distributori, come Sears e Kmart era quello di assegnare un valore alle transazioni di ogni punto vendita sulla base delle operazioni di cassa, transazioni che venivano poi successivamente controllate da un apposito centro operativo. Era un sistema di operazioni che, a causa del grande dispendio di tempo e forze, veniva svolta su base annuale o semestrale. Una prassi, quindi, sicuramente inadatta ad organizzare l'enorme mole di dati delle organizzazioni di oggi che hanno necessario bisogno di monitoraggio su base istantanea. Sulla scia della rivoluzione iniziata da Walmart, le grandi organizzazioni oggi utilizzano internet, sensori e cloud per tracciare in tempo reale le movimentazioni di magazzino e la catena di distribuzione. Il mercato sta inoltre imponendo ai player un approccio alla raccolta dati totalmente diverso rispetto al passato: indicatori di valore reale quali le percentuali di utilizzo,

fidelizzazione del cliente, monetizzazione e *Net Promoter Score*¹³ (indice di valutazione della soddisfazione del cliente) hanno ormai completamente rimpiazzato le cosiddette metriche della vanità¹⁴ (definite in questo modo a causa del loro significato talvolta fuorviante). Per rispondere alle loro esigenze, inoltre, molte tra le organizzazioni a maggior capitalizzazione, come Google, Twitter, Facebook e Oracle usano il metodo *Objective and Key Results* (OKR) per fissare e monitorare le performance aziendali. Ideato dal CEO di Intel Andy Grove, questa metodologia è capace di implementare notevolmente l'operatività aziendale muovendosi lungo due direttrici: Obiettivi e *Key Results*. Gli OKR rappresentano l'approccio ideale per le aziende che necessitano di agilità, consentono di creare cicli di definizione di obiettivi più rapidi: un individuo (o un team), trimestralmente si pone degli obiettivi e ad ognuno ne associa dei risultati chiave (è un processo di creazione bottom-up, a differenza dei KPI), va da sé che l'OKR permette di monitorare agevolmente le performance, essendo generalmente su base trimestrale, rappresenta un efficace *framework* di crescita per l'individuo (o il team) e mostra la linea guida da seguire per raggiungere l'obiettivo prefissato. È fondamentale sottolineare che gli OKR non sono un sistema di valutazione delle performance, prese a sé stanti, bensì un sistema di valutazione sulla corretta direzione comune che l'organizzazione sta seguendo. È particolarmente efficace grazie alla sua capacità di generare ambizione, stimoli e condivisione all'interno dell'organizzazione. Come abbiamo evidenziato all'inizio del paragrafo per sostenere la crescita esponenziale sono indispensabili dei rigidi sistemi di controllo. *Dashboard* e OKR in tempo reale sono strumenti fondamentali per raggiungere tali scopi e in particolare per tenere sotto controllo i principali driver di crescita reale (*Dashboard*) e creare un vero e proprio prospetto di linee guida comuni per la crescita e la gestione di essa (OKR).

1.3.4 *Experimentation e Lean Startup: Un'instancabile rinnovarsi*

Per sperimentazione, nella sua naturale accezione, intendiamo sottoporre un'attività, un prodotto o un metodo ad una serie di prove e verifiche; nel nostro specifico caso la sperimentazione è l'attività che opera maggiormente nell'individuazione e nel controllo dei rischi d'impresa. In occasione della recente consegna dei diplomi presso la Singapore Management University, John Seely Brown, co-presidente del Deloitte Center of Edge Innovation e ricercatore in studi organizzativi sottolineò che “la pianificazione aziendale può tentare di ridurre il rischio d'impresa attraverso statistiche e stime ma nel mondo che ci circonda la costante sperimentazione e l'iterazione di processo sono i soli modi per ridurre il rischio”.

13. Net Promoter Score: parametro per la valutazione del livello di soddisfazione dei clienti; misura la proporzione dei “promotori” rispetto a quella dei “detrattori” di un prodotto, marca o servizio.

14. Possono essere considerate metriche della vanità ad esempio il numero di commenti sotto un post sui Social Network poiché i commenti potrebbero anche essere tutti negativi.

Le organizzazioni talvolta si sforzano nel pianificare l'attività dell'azienda cercando di aumentare efficienza e prevedibilità, contribuendo indirettamente a creare ambienti statici e a crescita controllata, per evitare il rischio d'impresa. Tuttavia in un mercato a rapida e costante evoluzione la sperimentazione rappresenta oggi, secondo John Seely Brown, l'unico metodo per ridurre il rischio. Lo può ridurre secondo il principio, chiamato così dallo stesso Brown, dello *scalable learning* cioè la capacità di apprendere velocemente e su larga scala. Un prerequisito fondamentale della sperimentazione è l'apertura al fallimento. Regis Mckenna, pioniere del marketing della Silicon Valley, fu il primo ad accorgersi trent'anni fa che la fama della Valley era dovuta non tanto al successo delle aziende, quanto alla loro disponibilità ad accettare il fallimento, a premiare il fallimento stesso: numerose aziende riconoscono produttivo il fallimento "positivo" ossia quel fallimento che ha fondati motivi e produce ugualmente dei risultati utili. Per un'azienda in cui non è contemplato il fallimento, le innovazioni a cui giungeranno saranno sicuramente incrementali ma mai radicali né *disruptive*.

Strettamente connesso al concetto di sperimentazione troviamo il metodo conosciuto come Lean Startup. Questa filosofia, ideata nel 2008 da Eric Ries e Steve Blank ed ispirata ai principi della Lean Manufacturing adottati da Toyota, si fonda sulla continua interazione con gli user e sull'eliminazione di procedure che rischiano di generare sprechi di produzione. Il suo approccio all'innovazione pratica è un approccio scientifico, *data-driven* e focalizzato totalmente sul cliente. Si discosta notevolmente dal tradizionale approccio di sviluppo di prodotto, noto anche come *waterfall approach* o modello a cascata, processo lineare che si basa su una serie di step sequenziali: generazione e screening delle idee, design, sviluppo e commercializzazione del prodotto. Questo approccio dà vita a prodotti che in fase di commercializzazione, a causa del notevole lasso di tempo tra ideazione e realizzazione, non rispondono ai bisogni del cliente, crea cioè un prodotto già obsoleto e destinato a fallire. Questa eventualità, con un approccio alla sperimentazione e al Lean Startup non accade: l'organizzazione partendo dai bisogni del cliente crea un prototipo di prodotto che sottoporrà poi al giudizio del cliente stesso per verificare se e in quale misura il prodotto incontra le sue esigenze, l'azienda giunge poi ad una conclusione vagliando una serie di domande dai cui trae una base di dati di natura quantitativa e qualitativa. Questo processo di apprendimento permette da un lato di giungere ad un prodotto ideale in poche settimane e dall'altro lato è un processo che permette di capire al management se un prodotto sia o no destinato a fallire.

Introducendo la sperimentazione come principio fondamentale e metodi come il Lean Startup, i fallimenti aziendali (che ricordiamo essere sempre parte inevitabile del rischio d'impresa e di innovazione) possono essere indolori e comunque produttivi. Per le organizzazioni esponenziali la sperimentazione è un precetto indispensabile: il vastissimo insieme di idee bottom-up, che pervengono in tempo reale all'organizzazione, adeguatamente filtrate ed organizzate, sarà sempre destinato a sopravanzare un pensiero top-down.

1.3.5 *Autonomy*: l'importanza di non dipendere da nessuno

Charles Darwin studiando il comportamento animale arrivò alla conclusione che l'evoluzione era più rapida nelle circostanze in cui piccoli gruppi isolati dalla collettività riuscivano ad adattarsi all'ambiente circostante, introducendo indirettamente il collegamento che c'è tra autonomia e performance. Con il termine "autonomia" si può identificare l'organizzazione del lavoro in team multidisciplinari e in grado di organizzarsi autonomamente all'interno di un quadro gerarchico con autorità decentralizzata. L'autonomia è un prerequisito fondamentale per un'organizzazione del lavoro improntata sulla diffusione. Questa forma di autonomia crea un clima di apertura e fiducia, che porta ad uno staff soddisfatto e maggiormente produttivo. Dall'outsourcing alle organizzazioni orizzontali, negli ultimi anni è emersa una tendenza verso una maggiore autonomia lavorativa, molte organizzazioni esponenziali si stanno dotando di strutture organizzative non più secondo le tradizionali gerarchie ma secondo uno schema che prevede team autogestiti con competenze trasversali. Un importante esempio di questo sistema è Holocracy, azienda software che ha mutato radicalmente il suo approccio alla divisione del lavoro tanto da essere identificata, oltre che come azienda, come vero e proprio sistema di governance organizzativa. Con Holocracy identifichiamo appunto un sistema in cui l'autorità e il potere decisionale appartengono a team autonomi tra loro sfruttando sperimentazione, OKR (che rappresentando un approccio "autogestito" alla valutazione del lavoro è destinato a sostituire la convenzionale supervisione manageriale) e autonomia. Contribuisce ad aumentare agilità, efficienza, trasparenza e accountability all'interno dell'organizzazione.

È importante notare però che il concetto di autonomia non implica la possibilità di fare ciò che si ritiene più giusto senza renderne conto ad alcuno. In un sistema come quello che stiamo analizzando le gerarchie esistono, ma il focus si sposta dalla scevra autorità, verso le competenze e l'accountability tra colleghi (dover render conto ad una persona perché più qualificata di me, non perché occupa una posizione superiore). Possiamo osservare come i nuovi approcci al lavoro siano sempre più centrati sul lasciare spazio alla creatività del personale, non ponendo loro imposizioni, lasciandoli liberi di fissare i propri obiettivi (OKR) e di raggiungerli nella maniera a loro più congeniale. Le organizzazioni esponenziali, nella loro struttura organica rappresentano lo specchio della *Sharing Economy*, flessibilità, agilità, e soprattutto autonomia al servizio delle idee.

1.3.6 *Social Technologies*: la velocità esponenziale delle informazioni

Il termine *Social Technologies* si intreccia con due concetti di estrema importanza nelle organizzazioni del XXI secolo: informazioni e tempo. Con *Social Technologies* può essere definita ogni tipo di tecnologia usata per facilitare le interazioni sociali e sono usati in ambito organizzativo per dare vita a interazioni orizzontali in organizzazioni strutturate verticalmente. In un percorso iniziato con l'avvento delle e-mail, che permetteva una condivisione delle informazioni asincrona, e per il momento concluso con lo streaming odierno, che permette una condivisione quasi in tempo reale, le *Social Technologies* permettono di raggiungere tre obiettivi cruciali per lo sviluppo aziendale: la riduzione del tempo tra acquisizione (e trattamento) delle informazioni e attività decisionale, avere una continua disponibilità di informazioni, sfruttare la community per sviluppare idee.

Le *Social Technologies* si compongono di sei elementi chiave:

- *Social object*: gestione delle relazioni tra dipendenti, idee, informazioni, aggiornamenti sul pricing, scorte di magazzino sono solo alcuni dei *social objects* che sono stati già informatizzati;
- *Flussi di attività*: tutti i dati raccolti dall'azienda in merito ai *social objects* concorrono a formare i flussi di attività a cui può accedere chiunque all'interno dell'azienda;
- *Task management*: per implementare la produttività del lavoro anche il task management, il sistema di pianificazione del lavoro, sta diventando sempre più informatizzato;
- *File sharing*: altro pilastro delle *Social Technologies*, ormai strumenti come Dropbox e Google Drive sono fondamentali per organizzare e condividere in tempo reale dati di qualsiasi tipo;
- *Telepresenza*: usato da molti anni per le videoconferenze intercontinentali, ha visto un enorme diffusione d'uso a causa della pandemia da COVID-19, le principali piattaforme usate oggi sono Skype, Google Hangout e Cisco Webex;
- *Emotional sensing*: ultimo elemento chiave, utilizza sensori e neurotecnologie per misurare quantitativamente i parametri di un individuo allo scopo di migliorarne le performance in ambito lavorativo.

L'approccio social, come abbiamo detto, facilita le organizzazioni a conciliare la necessità di essere veloci con quella di acquisizione delle informazioni: migliorando la qualità e il livello delle informazioni stesse e attraverso una più efficiente interazione organizzativa riducendo i tempi del processo decisionale.

Le informazioni e le riflessioni fin qui esposte hanno ovviamente funzione propedeutica ad una più chiara comprensione dei contenuti dei prossimi capitoli. Capitoli dove verranno analizzati, prima, attraverso dei *case-study*, degli esempi di aziende che grazie alle metodologie esposte hanno saputo rendere i loro business esponenziali e successivamente le conclusioni e le implicazioni del business model.

Capitolo 2 – L’approccio ExO nei mercati mondiali del XXI secolo

Questo capitolo, come già preannunciato, andrà ad affrontare le implicazioni pratiche che il business model proposto nel precedente capitolo ha per le organizzazioni. Sarà un *insight* di tutte quelle tecniche e strategie che singolarmente potrebbero sembrare di importanza marginale ma che nei mercati odierni permettono alle organizzazioni di crescere esponenzialmente.

Concetto importante da sottolineare è che il business model delle ExO non è un modello applicabile solo alla nuova imprenditoria o alle startup, ci sono molti esempi di aziende che affrontando una crisi (generalizzata o non) hanno saputo reinventare efficacemente il loro modo di fare business.

2.1. Business Model Esponenziale nelle aziende di medie dimensioni

Apriremo la trattazione analizzando due esempi di organizzazioni di medie dimensioni e analizzeremo le strategie che esse hanno saputo implementare per rendere un business a crescita stabile un fenomeno esponenziale.

2.1.1 Caso Studio I: TED – quando il non-profit diventa esponenziale

Nel 1984, Richard Saul Wurman creò TED Conference, una serie di conferenze gestite dalla Sapling Foundation, organizzazione privata non-profit di proprietà dello stesso Wurman. Concepito inizialmente come singolo evento, le conferenze, chiamate anche TED Talks, hanno riscontrato un enorme successo tanto da rappresentare oggi un appuntamento annuale dove importanti personaggi partecipano e intrattengono dibattiti su tematiche particolarmente sentite dalla collettività. Nata per affrontare esclusivamente tematiche riguardanti Technology, Entertainment e Design (il nome TED nasce proprio come acronimo delle stesse), oggi i TED Talks abbracciano, oltre ai già citati, numerosi altri temi quali politica, arte e musica. La caratteristica distintiva di TED è il non-profit dei suoi eventi: le convention vennero concepite per offrire al pubblico pagante (il ricavato dei ticket d’ingresso è destinato a coprire esclusivamente le spese di organizzazione dell’evento stesso) un’esperienza unica rappresentata dal poter far parte di un dibattito al quale partecipano (senza alcun *cachet*) esperti e illustri personaggi con l’obiettivo di incoraggiare la creazione di un vero e proprio network, la diffusione delle idee e il confronto fra diverse posizioni su importanti tematiche d’attualità. Dal 1984 quando fu concepito come evento singolo attraversò un iniziale fase di successo, rappresentando nel mercato un’organizzazione con un’alta redditività e uno stabile bacino di affluenza (circa 1000 persone) alle annuali convention che si tenevano a Monterey in California tuttavia alla fine degli anni Novanta l’organizzazione registrò dei livelli di crescita stabili, il successo iniziale si era improvvisamente affievolito, TED si era fermata.

Il 2001, quando l'azienda venne acquisita da Chris Anderson, rappresentò un momento cruciale per l'organizzazione che vide crescere esponenzialmente il suo business. Andremo ad analizzare la strategia usata per il rilancio dell'azienda da una prospettiva ExO.

La strategia di Anderson si focalizzò inizialmente sull'MTP aziendale "idee che vale la pena condividere", un MTP ad alto impatto e applicabile su larga scala ma che non identificava totalmente l'organizzazione. Il primo passo fu infatti quello di rendere la condivisione delle idee ancora più ampia di quanto non lo fosse già prima: nel 2007 infatti ampliò la base dei partecipanti alle convention, dalla ristretta cerchia di personalità influenti all'intero pianeta, mettendo gratuitamente a disposizione su internet i TED Talk (che nel giro di 10 anni raggiunsero l'incredibile numero di 2.5 miliardi di stream, con una media giornaliera di 17 visualizzazioni al secondo) e sviluppando l'idea dei TEDx, un franchising che segnò una radicale apertura dei TED Talk verso le realtà "locali". La trasformazione dell'azienda in organizzazione esponenziale fu possibile grazie all'enorme apertura verso la community, che diventò il motore trainante della crescita: le conferenze divennero contenuti online gratuiti e contribuirono a generare attorno all'organizzazione un incredibile livello di Engagement che permise di raggiungere un numero sufficiente di utenti per convertire il *crowd* in community e sfruttarne, grazie anche ai servizi internet e al carattere esponenziale dei servizi cloud (*Leveraged Asset*), l'incredibile potenza. TED fece infatti leva sulla propria community per creare visibilità attraverso il franchising TEDx, che permette a chiunque in maniera indipendente di organizzare un evento a marchio TED, seguendo ovviamente le direttive dell'organizzazione (*non-profit*) attraverso un toolkit studiato appositamente. Questo set di strumenti fornito dall'azienda si compone di un'interfaccia che comprende le direttive che l'organizzatore deve necessariamente seguire e un Dashboard dove ognuno può monitorare in tempo reale gli eventi TED nel mondo. Allo stesso tempo, il franchising TEDx, con il supporto delle interfacce, costituisce un set di processi ottimizzati attraverso cui la community ha potuto contribuire alla rinascita di un'organizzazione che supera le rigidità formali e le linee di reporting convenzionali. L'implementazione di Dashboard, Interfacce e Algoritmi, usati per valutare tutti gli eventi che venivano proposti e per scegliere i contenuti da promuovere sul sito internet, fornì un efficace sistema di filtraggio delle informazioni provenienti dall'esterno che permetteva di ridurre al minimo gli errori di pianificazione. Ultimo, ma non meno importante, aspetto di TED è la sua incredibile capacità di generazione di Engagement e *Experimentation*, numerose infatti sono le iniziative e i format creati grazie anche all'aiuto della Community, come per esempio l'iniziativa TED Prize, premio che l'azienda decide di donare ogni anno all'idea più innovativa presentata nei Talk, oppure il TED Residency Program (2016-2019) definito dal management come "un'incubatrice di idee di rottura" che consisteva nel riunire per quattordici settimane alcune menti brillanti nella sede principale di New York e permettere ad essi di collaborare reciprocamente allo sviluppo di idee che venivano poi presentate in un Talk di chiusura dell'evento.

Il case-study di TED mette in luce la possibilità, per un'organizzazione di medie dimensioni, di poter implementare esponenzialmente il proprio business applicando in modo razionale i principi guida della

filosofia delle ExO. TED ha ottenuto risultati straordinari e, sotto la guida di Anderson, si è definitivamente affermata come uno dei più importanti media brand al mondo.

2.1.2. Caso Studio II: GoPro – fotografia a grandezza d'uomo

Nick Woodman, appassionato di surf e sci, per trovare il miglior metodo per filmare sé ed i suoi amici durante le attività sportive utilizzava una fotocamera da 35 millimetri e un cinturino da polso realizzato con una vecchia muta e della plastica. Oggi GoPro, fondata nel 2002 per mano dello stesso Woodman, è un importante player nel campo della fotografia e ha venduto oltre 26 milioni di fotocamere GoPro in tutto il mondo. Al giorno d'oggi è estremamente raro incontrare un appassionato di viaggi e di escursioni che non possiede una GoPro, per la collettività rappresenta molto più di una fotocamera, è un prezioso compagno di viaggio capace di catturare ricordi, è l'emblema della condivisione di esperienze.

Nel 2004 Nick Woodman produceva già le sue fotocamere appoggiandosi al canale di televendite Qvc, nel 2006 realizzò la prima fotocamera digitale, nel 2008 la prima lente quadrangolare, ma ben presto la crescita dell'azienda si dovette arrestare a causa dell'onda, guidata da Steve Jobs e Apple, dell'introduzione della tecnologia video nei telefoni cellulare che di fatto misero ai margini del mercato GoPro. La svolta si ebbe nel 2009 quando l'organizzazione lanciò sul mercato GoPro HD Hero, il primo dispositivo dell'azienda capace di scattare foto e girare video in alta definizione; il management individuò in Best Buy, tutt'oggi il maggior rivenditore al dettaglio di elettronica di consumo negli Stati Uniti, il principale canale di vendita per il dispositivo. La GoPro Hero diventò un prodotto di largo consumo a causa del suo basso costo e permise a GoPro di aumentare esponenzialmente i suoi ricavi nel 2013; ne furono infatti vendute 3,84 milioni per un fatturato di 985,73 milioni di dollari (l'84,7% in più dell'anno precedente). Oggi GoPro ha più di settecento dipendenti, è valutata tre miliardi di dollari ed occupa il trentanovesimo posto nella classifica World's 50 Most Innovative Companies di "Fast Company".

Andremo ora ad analizzare quali requisiti ExO hanno permesso all'organizzazione in esame di superare un'apparente paralisi ed attestarsi come leader del settore nel giro di pochi anni.

All'inizio dell'elaborato abbiamo asserito la strettissima connessione tra Mtp e Community & Crowd, la proposizione dell'azienda contribuisce ad attrarre e a creare un movimento intorno al brand. La prima mossa del management fu proprio quella di allineare il *Massive Transformative Purpose* con le esigenze del consumatore: partendo dal mantra "Aiutare le persone a immortalare e condividere le loro esperienze più significative" l'attenzione venne posta sul concetto di "condivisione", GoPro ha infatti portato lo scattare foto e girare video ad un livello superiore: ha dato possibilità di massima condivisione dei propri contenuti direttamente dall'app dedicata, sia sul sito ufficiale che sulle pagine Facebook e Instagram, per sviluppare un concetto di appartenenza alla community e, sfruttando i social media e il *word of mouth*, ha creato visibilità per attrarre nuovi clienti. L'organizzazione, seguendo la linea rivolta verso il Community & Crowd è diventata ormai una piattaforma aperta con Api (*Application Programming Interface* ovvero interfaccia di

programmazione delle applicazioni) aperte che permettono quindi ad ogni membro della community o programmatore esterno di creare funzioni aggiuntive per i prodotti GoPro dando la possibilità di massima personalizzazione dell'esperienza. L'azienda fa leva anche sull'Engagement che la condivisione delle esperienze è capace di generare e attraverso le numerose iniziative a premi (basti pensare che l'azienda giornalmente premia con i suoi prodotti il miglior video caricato sulle sue piattaforme social) e sulle Social Technologies tramite un massiccio uso delle piattaforme Facebook e YouTube, che ha rappresentato da un lato la piattaforma ideale per la diffusione virale dei contenuti (evidenziata dal fatto che il brand si afferma stabilmente nelle prime posizioni per quanto riguarda le visualizzazioni), dall'altro un efficace strumento di monitoraggio delle interazioni tra brand e consumatori grazie agli analytics e ai commenti. L'organizzazione venne infine improntata ad un'ottica leveraged utilizzando hardware prodotti e forniti da aziende cinesi quali Foxconn che permise a GoPro di esternalizzare parte della produzione dei componenti e di poter concentrare l'attenzione su tematiche quali appunto lo sviluppo di Engagement e di *Experimentation*, dove il lavoro si concentra sull'implementazione della qualità delle videocamere, i contesti di utilizzo e sulla gestione dei diritti.

Sebbene GoPro abbia ottenuto un aumento dei ricavi di oltre cinquanta volte in un periodo di cinque anni (2010-2015), oggi attraversa un periodo di flessione a causa del declino di Best Buy e degli altri megastore di elettronica, principale canale distributivo dell'impresa californiana di action cam. Tuttavia il caso studio proposto rappresenta un importante esempio di come un'azienda possa risollevarsi facendo leva sui requisiti ExO: se ci sono una struttura e una cultura aziendale votate alla flessibilità, uno sfruttamento della Community e una forte e condivisa leadership non esistono crisi ma solo incidenti di percorso.

2.2. Approccio ExO per le grandi organizzazioni: problemi e possibili soluzioni

Il XX secolo vide il superamento delle strutture top-down, come le economie pianificate, a favore dei modelli bottom-up come la democrazia ed il capitalismo, tuttavia nonostante la società si fosse già mossa verso questi tipi di sistemi le grandi aziende rimasero fondamentalmente immutate, conservando la tradizionale rigidità gerarchica top-down.

A causa di questa staticità, le organizzazioni tutt'oggi riscontrano delle difficoltà che ne ostacolano la crescita: innanzitutto la distanza fra flusso di informazioni e decisione aumenta, l'informazione che parte dal senior management si muove lentamente e prima di arrivare ai livelli inferiori rischia di essere distorta o addirittura di diventare obsoleta, inoltre il focus dell'impresa si concentra verso l'interno di essa e la porta a concentrarsi e a dipendere esclusivamente da tecnologie interne (delle quali si ha esperienza) ignorando l'innovazione; invece che cercare di anticipare i mercati, molto spesso le imprese vengono superate dal mercato stesso. Inoltre, come affermò John Seely Brown, teorico degli studi organizzativi, "anche quando le aziende promuovono la creazione di nuovi business, il loro obiettivo rimane comunque la riduzione del rischio e l'aumentare delle dimensioni, esattamente l'opposto dello spirito imprenditoriale", alla base delle sue affermazioni c'è la tendenza delle organizzazioni a riallocare le risorse umane preesistenti, senza provvedere all'aggiornamento delle skills necessarie, nei team assegnati ai nuovi business, con l'effetto di mantenere l'approccio conservatore e inadatto ad affrontare la sfida di un nuovo business. Ciò detto conferma la tesi di molti studiosi tra cui Jason Yotopoulos, per diversi anni vice presidente del Global Research di Sap, e Ramez Naam, team leader per la creazione in Microsoft di prodotti come Outlook ed Internet Explorer, secondo cui molte delle imprese di oggi sono inadatte al paradigma organizzativo che impone il mercato odierno.

La vita media di un'azienda S&P 500 è passata dai 67 anni del secolo scorso agli appena 15 di oggi¹⁵, le organizzazioni per sopravvivere devono necessariamente aprirsi al cambiamento, cambiamento che, soprattutto per le organizzazioni di grandi dimensioni, non è facile: da numerosi studi emerge infatti la tendenza del senior management ad assumere un comportamento statico di fronte al cambiamento nella convinzione che esso possa compromettere le quotazioni in borsa o le prospettive reddituali trimestrali. Altro fattore che contribuisce a tenere chiusa la mentalità di alcuni componenti del management è la *regulatory capture*, l'attività di collusione tra le grandi imprese e le agenzie governative, che si esprime nell'attività di lobbying al fine di evitare (o comunque ridurre) le conseguenze della staticità per l'azienda. Tuttavia la crescita esponenziale di alcune organizzazioni ha reso le attività di lobbying talvolta inutili, per esempio, prima che le maggiori aziende di hotel e taxi sparse nel mondo si accorgessero della minaccia costituita per loro da AirBnb e Uber, questi servizi erano già parte integrante della quotidianità dei consumatori, rendendo un'ipotetica attività di lobbying una nuotata controcorrente.

15. Salim Ismail - Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale, 2015

Il cambiamento rappresenta per le grandi aziende un'incognita, non basta infatti applicare SCALE e IDEAS e trasformarsi in una ExO dal giorno alla notte, rappresenta un lungo e radicale processo che rischia di distruggere il *core business* di un'organizzazione; nell'era della Sharing Economy e dei mercati che crescono a velocità elevatissime le grandi aziende devono servirsi di strategie esponenziali, che le permettano di adattarsi ai mercati salvaguardando il business. Ne andremo ad esporre tre:

- *Trasformare la leadership*: è un concetto molto ampio che comprende a sua volta varie strategie, il punto di partenza è sicuramente la formazione, la necessità del senior management di essere aggiornato sulle tecnologie che l'organizzazione gestisce per conoscere l'impatto che esse avranno nelle dinamiche d'azienda, Singularity University, per esempio, organizza semestralmente un workshop in collaborazione con Deloitte della durata di due giorni dove il top management di molte fra le società Fortune 500 ha la possibilità di aggiornare le proprie conoscenze in ambito di tecnologie esponenziali. La formazione è ancor più importante per i membri del Cda di un'azienda, mentre il Ceo concentra le sue attenzioni sull'attività aziendale, il Cda possiede una visione più ampia dell'organizzazione e deve necessariamente condividere e appoggiare le visioni esponenziali del top management. L'obiettivo è allineare gli intenti dei vari organi aziendali e sviluppare una visione condivisa all'interno dell'organizzazione usando per esempio gli Okr per monitorare le performance dei membri del Cda. Inoltre sta mutando anche il concetto di leadership, che oggi è profondamente diversa. In un mercato in continua evoluzione è facile perdere il contatto con il bacino di clienti, avere un leader che comprende l'importanza di mantenere stabile la community è fondamentale, se i clienti percepiscono l'attenzione del top management verso i loro bisogni è probabile che saranno disposti a seguirvi nelle fasi di caos e sperimentazione che accompagnano il cambiamento di un'azienda in esponenziale. Dev'essere inoltre un modello di leadership incentrato sulla sperimentazione *data-driven*¹⁶, dove approcci come il Lean Startup e Social Technologies permettono di mantenere un rapporto stabile con i clienti, sulla flessibilità, per permettere all'azienda di adeguarsi facilmente al cambiamento, e sull'apertura a posizioni diverse dalla propria che consente di vedere i problemi sotto un diverso punto di vista.
- *Disrupt[X]*: altra strategia per le grandi organizzazioni è sfruttare direttamente le tecnologie disruptive, ossia di rottura con il "passato". Prendiamo l'esempio dell'Iphone o della FuelBand di Nike, sono stati concepiti seguendo la logica disruptive; è importante che il management sposti l'attenzione al cambiamento verso nuovi mercati e che gli effetti positivi di questo cambiamento coinvolgano e stimolino l'intera organizzazione. Definiamo questo processo di rottura "Disrupt[X]" (al quale si può arrivare con diverse metodologie) e consiste nel cambiare repentinamente volto all'organizzazione con lo scopo di modificare il modo di pensare o di fare business. Partendo dall'idea che innovare e investire nella ricerca in un'azienda dove ogni sperimentazione mette a rischio un gran numero di persone diventa difficile, uno degli approcci da seguire potrebbe essere quello di creare delle ExO periferiche, esterne

16. *data driven*: approccio che sfrutta le informazioni come risorse strategiche del business

cioè al *core business* dell'impresa per ridurre al minimo il loro impatto. Per farlo l'organizzazione deve individuare all'interno dell'organigramma i cosiddetti *changemaker*, personalità aziendali fornite di estro, e permettere loro di operare come un team senza alcun limite gestionale. L'obiettivo principale per il management è quello di creare un nuovo mercato per l'organizzazione stessa proiettando fin da subito la ExO periferica verso l'esterno, facendone stabilire contatti con altre imprese o inserendosi in ecosistemi nuovi per far raggiungere al team l'autosufficienza. Quando la nuova ExO ha raggiunto un'importanza critica allora può essere incorporata all'organizzazione e sviluppare ulteriormente il *core business*. È il caso di Walmart e Burberry che hanno sviluppato siti di e-commerce esterni che sono stati poi successivamente inglobati. Altro metodo usato è sottoporre la società a *disruption* "simulata" attraverso l'assunzione di un team di giovani che, attraverso la creazione di una startup, interagisca con la community esterna per identificare opportunità che altrimenti l'azienda non avrebbe mai preso in considerazione (come fece l'azienda di design Ideo fondando OpenIdeo, una versione open source della stessa) oppure attraverso la creazione di un sistema che attacca l'infrastruttura aziendale per assicurare che ogni scenario venga preventivato (come Netflix con il sistema Chaos Monkey).

- *ExO Lite*: potremmo definirlo un approccio "soft" ai modelli di business esponenziale; è ovvio che per un'impresa diventare esponenziale rappresenta un processo che può durare anni, sarebbe impensabile riuscire ad implementare tutti gli elementi degli acronimi SCALE e IDEAS dal giorno alla notte. Per questo molte aziende decidono di metterne in atto solo alcuni:

Optare per un Mtp è sicuramente la strategia che segna un punto di rottura con il passato, abbandonare i prevedibili *mission statement* e ridefinire gli obiettivi dell'azienda. Con il rischio di risultare ripetitivi ribadiamo che altri aspetti che un'organizzazione dovrebbe implementare con priorità assoluta sono la gestione della Community, non limitandosi come molte aziende fanno alla sola creazione di una pagina Facebook, e una correlata strategia per la creazione di Engagement, tramite concorsi a premi, contest e giochi per creare feedback in tempo reale da sfruttare per lo sviluppo di un prodotto.

Reinventarsi per le organizzazioni già affermate nei rispettivi mercati non è facile, presuppone un profondo senso di autocritica, accantonare tutto il successo raggiunto e ripartire da zero, trovando sempre nuovi stimoli e nuovi obiettivi da raggiungere e un'azienda può fare questo adottando una struttura flessibile, che prescindendo dalle gerarchie, guidata da un leader che abbia una visione condivisa e sostenuta dal management e, ovviamente, dall'utilizzo (in diversa misura) del business model esponenziale.

2.3. Le grandi aziende si adattano

In questo paragrafo andremo ad occuparci delle grandi aziende che guardano già al futuro, che si stanno adattando ai contesti odierni e, chi più velocemente chi *step by step*, sono riuscite in maniera vincente a reinventare il loro modo di fare business e ottenere grandi risultati.

2.3.1 Caso Studio I: Haier – l’esperienza asiatica dello sviluppo esponenziale

Enrico Moretti nel suo libro “*La Nuova Geografia Del Lavoro*” (2012) analizza la tendenza che vede il fenomeno ExO essere principalmente adottato da società anglofone. L’economista americano riconduce questo trend ad un problema linguistico: sarebbe infatti difficile per un’azienda con un *core* di impiegati che parlano solo la lingua del proprio paese avere una prospettiva globale. La tesi esposta da Moretti, negli ultimi anni, è stata messa in discussione. La Cina rappresenta oggi un grande bacino di società che stanno crescendo esponenzialmente grazie all’implementazione del business model delle ExO. Queste società riescono infatti a coniugare perfettamente i principi esponenziali alla cultura del duro lavoro, particolarmente radicata in Asia, e beneficiano ovviamente dell’enorme sviluppo che sta avendo il paese nell’ultimo trentennio.

L’esperienza più importante di questo processo di trasformazione delle società in esponenziali è quella di Haier, azienda cinese di elettrodomestici, fondata nel 1984 da Zhang Ruimin.

Bill Fischer, autore di “*Reinventing Giants: How Chinese Global Competitor Haier Has Changed the Way Big Companies Transform*” (2013), riconduce questa crescita al legame che c’è tra modello di business e cultura aziendale. Ruimin infatti, fin dal suo insediamento nell’azienda come amministratore delegato, fondò la sua strategia di crescita, che andremo prima a delineare e poi ad approfondire, sulla diffusione di una cultura aziendale che permettesse all’organizzazione di lavorare sotto un principio guida. Possiamo riassumerla in tre concetti:

- *Costruire la qualità*: lo sviluppo della prima fase fu una sua prerogativa, l’obiettivo era quello di costruire elettrodomestici di alta qualità, affidabilità e avanguardia per soddisfare le necessità dei consumatori più esigenti. La cultura aziendale che Ruimin portò e coltivò strenuamente in Haier fu proprio questa, tanto da distribuire martelli e mazze e distruggere insieme ai suoi dipendenti tutti i prodotti che, dopo un’attenta verifica interna, erano considerati al di sotto degli standard qualitativi;
- *Riprogettare i processi aziendali*: nel 2005, Zhang decise di eliminare dall’organigramma la classe media del management e la riorganizzò totalmente orientandola verso una struttura in team indipendenti e autogestiti, ognuno di essi con un proprio conto economico e un sistema di retribuzione condizionato dal rendimento;
- *Diversificare*: si rese presto conto che l’offerta di prodotti non era sufficiente a soddisfare la domanda e, soprattutto, che l’azienda non era abbastanza diversificata e per ridurre il rischio che poteva portare la

sua strategia di crescita decise di ampliare la gamma prodotti affiancando ai frigoriferi altri elettrodomestici e alcuni prodotti di elettronica di consumo.

L'azienda cinese rappresenta nel panorama del suo mercato di riferimento una rottura significativa con il passato, in un paese come la Cina infatti, dove il sistema politico è basato sulla gerarchia e sulla standardizzazione della produzione, Haier è il simbolo del cambiamento e dell'apertura alle politiche di gestione aziendale fondate sulla condivisione di obiettivi, di strutture bottom-up e di cultura aziendale votata alla creatività e alla libertà: i dipendenti sono, come abbiamo introdotto, organizzati in team autosufficienti, ognuno con un proprio conto economico, condividono profitti e vengono retribuiti in base alle performance, monitorate in tempo reale attraverso l'uso di Dashboard e Okr. I dipendenti sono liberi di spostarsi, in base alle loro caratteristiche, da un'unità lavorativa all'altra, trimestralmente votano il capo-squadra, godono di discrezionalità che permette loro di sviluppare idee e di avere massimo potere decisionale nell'approccio verso la clientela e in generale verso l'esterno dell'organizzazione dove l'attenzione principale è rivolta ad aumentare la domanda, coinvolgere la community e non, seguire le direttive. Inoltre l'azienda ha sviluppato notevolmente i modi di interazione con la propria Community attraverso un sistema di gestione: il sistema, chiamato Hope (Haier Open Partnership Ecosystem), è il frutto dell'innovazione in ambito di Engagement e Community & Crowd e permette all'azienda, tramite un ecosistema aperto, di comunicare con oltre settantamila utenti, cliente, fornitori allo scopo di trovare nuove opportunità di business. Chiunque può proporre idee, migliorie di prodotto e strategie social.

Nonostante sia sotto la stringente supervisione del governo cinese, Haier ha un altissimo potenziale di innovazione e tra il 2011 ed il 2014 ha visto crescere il suo valore di mercato da venti a sessanta miliardi di dollari (vedi cap. 3.6 – tab.3) e oggi occupa stabilmente il primato di produttore di elettrodomestici in Cina.

2.3.2 Caso Studio II: Xiaomi – la connessione all’ennesima potenza

Un’altro esempio che conferma la vivissima concentrazione di ExO in oriente è Xiaomi. Xiaomi Tech è un’azienda cinese fondata nel giugno 2010 da Lei Jun, considerato un visionario dell’industria della telefonia, con l’obiettivo di fornire alla collettività dispositivi capaci di tener testa ad Apple in quanto a design e sviluppo della catena distributiva, con una particolare attenzione alla qualità e alla customer experience, a prezzi estremamente competitivi. Xiaomi ha una struttura organizzativa particolarmente flessibile dove tutti, fondatori, responsabili delle diverse divisioni e impiegati hanno la possibilità di scambiarsi flussi di informazioni e decisionali molto velocemente. Xiaomi crede fermamente nell’Mtp come fonte di ispirazione collettiva all’interno dell’azienda ma soprattutto all’esterno e seleziona il personale da assumere in modo che sia allineato con la sua visione e sappia di conseguenza pensare come l’organizzazione. La divisione dei lavori è affidata a più team indipendenti gestiti secondo modelli incentrati sul mentoring, sulla collaborazione e adhocrazia. L’approccio esponenziale, che ha permesso a Xiaomi di diventare nel giro di pochi anni uno dei maggiori fornitori di dispositivi cellulari in Cina (superando le vendite di Apple nel paese asiatico), è identificabile in una costante ricerca di innovazione (Experimentation) e nell’attenzione al bacino degli utenti più affezionati (Community): a confermare questo dato basti pensare che il 70% degli impiegati dell’azienda lavora nei call center, e-commerce, logistica e assistenza post-vendita, mentre il restante 30% si occupa di R&D¹⁷. Il mercato asiatico, per evidenti ragioni demografiche, è un mercato particolarmente attivo e un incredibile bacino di idee bottom-up da sfruttare, cosa che Xiaomi ha saputo fare come poche altre aziende del settore: a testimonianza della maniacale attenzione che la ExO riserva ai suoi utenti, definiti *Mi fen*, ad ogni impiegato viene imposto di dedicare almeno trenta minuti all’interazione con i clienti sui forum o sui social media. Il lancio dei prodotti è organizzato come un vero e proprio evento e prevede contest e giochi per favorire l’engagement e l’interazione tra l’organizzazione e i buyer. Come previsto da Lei Jun la forma di engagement ludico e informale ha portato elevati ROI e costituito il motore della crescita dell’azienda: delle venticinque lingue in cui è oggi disponibile il suo sistema operativo, solo tre sono frutto del lavoro dell’azienda mentre le restanti sono state sviluppate dalla Community, grazie all’enorme lavoro di interazione e ai feedback bottom-up, Xiaomi ha inoltre lanciato nel 2010 MIUI, il suo personale sistema operativo Android, e Miliào, un’app di messaggistica ispirata a Whatsapp, entrambi sviluppati come software liberi interamente personalizzabili dagli utenti. L’azienda può contare su questa Community di quasi dieci milioni di utenti non solo per quanto riguarda la fase di sviluppo prodotti e servizi ma anche per integrare il processo di customer experience. Xiaomi ha una piattaforma per il servizio clienti concepita in ottica peer-to-peer, gestita e organizzata dagli utenti stessi, per fornire feedback provenienti da utilizzatori e contribuire a infondere verso l’esterno l’attenzione al cliente e alla customer experience.

17. R&D: “*Research & Development*”, Ricerca e Sviluppo

18. *mi fen*: trad. “fan di Xiaomi”

L'azienda ha scelto di non servirsi di alcun grande distributore per supportare le sue vendite. Sfrutta unicamente il suo e-commerce, all'interno del quale troviamo numerosi strumenti di engagement come concorsi a premi, offerte per i suoi *member* e iniziative dove a fronte di semplici tasks (come la creazione di un *thread* o attività sui forum) è possibile collezionare punti convertibili poi in buoni sconto. L'uso massiccio del suo personale e-commerce, che la rende indipendente dai grandi distributori, e della community per la produzione di Engagement e *word of mouth*, rende le attività di marketing di Xiaomi quasi a costo zero.

Dopo una prima fase di sviluppo stabile, dove l'azienda riscontrò problemi nel trovare dei partner per la produzione degli smartphone, oggi Xiaomi si serve di Foxconn per la produzione (Leveraged Asset) e, dopo l'incredibile crescita che l'ha portata a vendere in tre anni oltre venti milioni di smartphone, si è definitivamente attestata insieme a Samsung come maggior fornitore nei paesi asiatici e occupa il terzo posto come produttore di smartphone nel mondo possedendo oggi circa il 13,1% della quota di mercato¹⁹. Sta attualmente seguendo un piano di espansione in dieci nuovi mercati, tra cui India e Brasile considerati i mercati del futuro.

19. https://www.wired.it/economia/business/2020/10/30/xiaomi-apple-produttori-smartphone/?refresh_ce=

Capitolo 3 – Implicazioni delle ExO e Conclusioni

3.1 Il binomio informazione-innovazione e il fenomeno della smonetizzazione

L'avvento delle ExO ha inevitabilmente sovvertito molti dei paradigmi economici. Sotto la spinta dell'innovazione tecnologica un nuovo paradigma dell'informazione ha accelerato il “metabolismo” di aziende, prodotti e interi mercati; il ciclo di sviluppo di prodotti e servizi si è drasticamente ridotto, passando da mesi o trimestri in ore o giorni. Figlia di questo principio è la filosofia del Lean Startup, con il suo paradigma di iterazione e costante sperimentazione che ha portato alla nascita di numerose piattaforme open source che forniscono agli utenti un'incredibile mole di informazioni in tempi brevissimi. Questo evidente cambiamento può essere ravvisato anche nel contesto degli e-commerce dove oggi i prodotti vengono addirittura venduti prima di essere completamente definiti, sotto forma di versioni beta, allo scopo di raccogliere feedback dagli utenti per arrivare alla versione finale. L'importanza delle informazioni è enorme per le aziende esponenziali ed è un concetto strettamente legato a quello di innovazione: il processo di passaggio dall'analogico al digitale, sovvertendo la legge di Moore, sta investendo tutti i settori ad un ritmo più che esponenziale, stiamo passando nel giro di pochi anni da sistemi dove le informazioni su un dato prodotto o servizio vengono analizzate e automatizzate tramite i data analytics ad altri in cui i sensori svolgono tutto il lavoro (Big Data) fino ad arrivare all'odierna rete mobile 5G. La chiave dell'innovazione nell'era della Sharing Economy è senza alcun dubbio la capacità di scambiare informazioni a velocità sempre più elevate.

Un'altra implicazione delle ExO è la spinta alla smonetizzazione. Una diretta conseguenza di internet (e di tutti gli elementi che ad esso si collegano) è l'aver quasi portato a zero i costi marginali di un'impresa; grazie al web è possibile oggi promuovere prodotti online in brevissimo tempo, sfruttando le community per aumentare la visibilità, ad un costo vicino allo zero. È importante sottolineare che la spinta alla smonetizzazione non riguarda solo i costi di marketing bensì tutti i costi aziendali: grazie al marketing virale, al word of mouth e allo sfruttamento dei social network possono essere abbattuti i costi di acquisizione dei clienti, implementando l'NPS (Net Promoter Score) l'organizzazione porta a zero i costi del servizio vendite, usando modelli peer-to-peer come quello di Xiaomi i costi del servizio clienti sono nulli, con l'utilizzo del crowdsourcing e delle community come bacino di idee bottom-up l'azienda riduce i costi di R&D e infine, grazie all'uso di Leveraged Asset il costo marginale della distribuzione diventa irrilevante. Basti pensare che grazie all'utilizzo di risorse leveraged per aziende come Uber il costo marginale di implementazione della flotta è pari a 0, o come AirBnb che non sostiene alcun costo marginale per affittare una stanza in più (non è così per le grandi catene alberghiere).

Una delle principali ragioni del crollo dei costi marginali è l'abbondanza dell'offerta, infatti come sostengono Peter Diamandis e Steven Kotler nel loro libro “Abbondanza. Il futuro è migliore di quanto

pensiate” (2012), più la tecnologia ci conduce verso l’abbondanza e più l’accesso avrà la meglio sul possesso, al contrario, la scarsità dell’offerta mantiene alti i costi e incoraggia il possesso.

3.2 Il “Dilemma dell’innovatore” e la nuova regola della *disruption*

Nel suo libro “Dilemma dell’innovatore, come le nuove tecnologie possono mettere in ginocchio le grandi imprese” (2016), Clayton Christensen afferma che raramente un’innovazione *disruptive* si crea all’interno di contesti ben radicati. Seguendo la tesi già trattata nel Capitolo 2 riguardo la difficoltà delle grandi imprese ad abbracciare gli ideali esponenziali, Christensen afferma che i player affermati spesso non hanno una struttura adatta o una preparazione per affrontare una *disruption*, quando essa si manifesta. Grazie alla democratizzazione dell’informazione e della tecnologia e alla possibilità di sostenere costi generali contenuti, gli outsider oggi godono di molti vantaggi. Nuovi operatori hanno fin da subito gli strumenti per poter essere competitivi e rubare quote di mercato alle grandi imprese. Un secolo fa, il volume di produzione rappresentava il vantaggio competitivo, cinquant’anni fa divenne cruciale lo sviluppo delle strategie di marketing, oggi, nell’era di internet e della Sharing Economy produzione e marketing sono diventate facilmente accessibili a tutti, tutto ruota attorno alle idee. Ed è proprio per questo che le startup sono predisposte già dalla nascita alla *disruption*, più di quanto possano esserlo le grandi imprese: non è più necessario disporre di sofisticate strategie di marketing e di distribuzione, l’attenzione si concentra sull’innovazione di prodotto; la community, il *word of mouth* e l’*engagement* faranno il resto. Un esempio chiarificatore del concetto è sicuramente Tesla, l’organizzazione della Silicon Valley che con un team di ingegneri elettrotecnici, guidati dalla mente visionaria di Elon Musk, arrivò in soli tre anni al concepimento di un’auto elettrica, un tempo notevolmente ridotto rispetto a quanto impiegarono le altre case automobilistiche, soprattutto di Ford e Chevrolet aziende che portano il fardello di esser state la storia dell’automotive.

Alla luce di quanto esposto i mercati tecnologici odierni non seguono più le logiche tradizionali, in cui i grandi player potevano sfruttare le economie d’apprendimento, gli *switching costs* e la brand loyalty oggi tutto questo è alla portata di ogni impresa e facilmente raggiungibile grazie alla potenza dei network, bensì seguono un processo di innovazione disruptive che si articola nei seguenti punti (Salim Ismail - Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale, 2015):

- Il settore (o la tecnologia) diventa informatizzato
- A seguito dell’informatizzazione i costi crollano esponenzialmente (smonetizzazione) e consentono libero accesso al mercato
- Formazione di community open source
- Vengono introdotte nuove tecnologie e nuovi prodotti, frutto del pensiero fuori dagli schemi degli *outsider*

- Le grandi imprese subiscono una *disruption*

Cambiamenti simili si sono già verificati nei settori ad alto contenuto tecnologico come quello dei droni, della stampa 3D, dei sensori, della robotica e dei pagamenti con valuta virtuale ma sono destinati, col passare degli anni, a coinvolgere anche le industrie tradizionali come quella mineraria o edile. Le tecnologie, fruibili a tutti in rapida evoluzione, stanno estendendo il Dilemma dell'innovatore alla maggior parte delle imprese configurando la *disruption* come la nuova regola dei mercati.

3.3 Il Tramonto dei Piani Quinquennali

L'introduzione del modello delle ExO ha cambiato il modo di organizzare e pianificare il lavoro aziendale. I piani strategici sono l'espressione della pianificazione delle attività aziendali comprendenti gli obiettivi di medio/lungo periodo che l'organizzazione si prefissa, le azioni e gli strumenti che verranno utilizzati per raggiungerli. Ancora oggi molte organizzazioni redigono i piani strategici, oltre che per ragioni di trasparenza verso gli stakeholders, per orientare il loro business. Tuttavia il modello esponenziale ha evidenziato numerosi limiti di questa pianificazione, ormai non offre più alcun vantaggio competitivo bensì, come sostiene Henry Mintzberg in "Ascesa e declino della pianificazione strategica" (1994), rappresenta un peso per lo sviluppo. Saremmo portati ad interrogarci sul perché i piani quinquennali siano diventati obsoleti in un panorama dove le aziende crescono a ritmi vertiginosi e dove probabilmente una pianificazione del lavoro offrirebbe alle stesse un maggior controllo del rischio. La realtà è che tentare di ipotizzare degli scenari futuri, nei mercati che crescono a ritmi frenetici, non fa altro che produrre scenari ingannevoli che rischiano di frenare la crescita naturale dell'azienda stessa. Prendiamo l'esempio della crescita delle convention TEDx, se Anderson avesse pianificato oculatamente la crescita, ipotizzando un obiettivo di lungo periodo di 2500 eventi (per esempio), avrebbe provocato una rivolta, invece decise semplicemente di pianificare le strategie di engagement e di coinvolgimento della community e lasciare che essa stessa dettasse il ritmo di crescita del franchising, che in cinque anni (2009-2013) vide lo svolgimento di oltre 12 mila eventi.

L'unica soluzione che le organizzazioni possono adottare oggi è stabilire una visione comune a tutta l'azienda (Mtp), implementare per quanto possibile una struttura esponenziale, fornirsi di un Dashboard ottimizzato che permetta a chiunque di monitorare in tempo reale l'andamento dell'azienda ed elaborare un piano operativo annuale (al massimo) osservando e intervenendo progressivamente a seconda della necessità. Nel mondo ExO lo scopo è più importante della strategia e l'esecuzione è più importante della pianificazione.

3.4 La morte di Golia e l'ascesa di Davide

Nel 1991 Ronald Coase vinse il premio Nobel per l'economia grazie alla sua teoria sull'importanza che i costi di transazione e il diritto di proprietà hanno sulla struttura e sul funzionamento dei mercati. Egli infatti sosteneva che le grandi società erano più performanti grazie alla loro capacità di aggregare asset e beneficiare di costi di transazione più bassi delle altre aziende.

Il paradigma moderno dei mercati ci porta però a riflettere sull'attualità di questo principio: per decenni le aziende più grandi surclassavano le piccole grazie alla loro capacità di realizzare economie di scala e di esercitare un forte potere contrattuale sui fornitori. La situazione sta però cambiando. Come già abbiamo asserito, stiamo entrando nell'era della democratizzazione dei vantaggi competitivi di cui le grandi imprese per secoli si sono servite; flessibilità e agilità sono destinate ad eclissare dimensioni e scala di produzione. L'informazione digitale ha investito i mercati mondiali ed è destinata a cambiarli facendo emergere le imprese organizzate in strutture rapide e che sappiano padroneggiare le nuove tecnologie.

Un punto di svolta è sicuramente la possibilità di accesso a tecnologie e strumenti a basso costo. Il cloud computing è simbolo di questi servizi e permette di sfruttare piattaforme digitali per conservare e gestire enormi quantità di informazioni con un sistema *pay-per-use*, rappresenta un elemento che contribuisce ancor di più a mettere sullo stesso livello piccole e grandi imprese, in certi settori rappresenta addirittura un vantaggio per le startup rispetto ai grandi player, sulle quali gravano i costi di mantenimento dei costosi servizi It interni. Inoltre grazie ai Big Data le piccole imprese possono avere una conoscenza molto più profonda dei loro mercati e dei loro clienti, conoscenze che fino ad alcuni anni fa potevano essere raggiunte (lontanamente) solo dalle grandi imprese.

Il cloud e Big Data sono solo la punta dell'enorme iceberg rappresentato dai Leveraged Assets, frutto delle tendenze moderne al consumo collaborativo e all'economia della condivisione. Oggi è diventato sempre meno indispensabile per un'azienda possedere un impianto produttivo, un laboratorio di sperimentazione, un macchinario o, come abbiamo già visto, il personale.

Sulla scia delle teorie di John Seely Brown, secondo il quale oggi le capacità acquisite in ambito lavorativo da un individuo durano in media cinque anni a causa del rapido sviluppo delle tecnologie, le aziende oggi possono rivolgersi a piattaforme quali Gigawalk per reclutare *Staff On Demand*. Che si tratti quindi di attrezzature, capacità di calcolo e perfino dipendenti, la filosofia del *rent-not-own*²⁰ contribuisce a rendere la struttura organizzativa capace di adattarsi in poco tempo a qualsiasi cambiamento all'interno del mercato, e conferma la nascita di una tendenza alla specializzazione da parte delle imprese: la proprietà di asset, anche *mission-critical*, viene gestita in maniera più efficiente da esperti, riducendo per l'organizzazione i rischi e i costi di gestione degli stessi, e aumenta la flessibilità potendo l'organizzazione scegliere, qualora l'asset diventi obsoleto, se tenerlo o meno, riducendo le conseguenti perdite.

20. *rent-not-own*: trad. "noleggio-non-possesso"

3.5 L'importanza dei sistemi open trust

Come riscontrato nel caso studio di Haier, lo strumento più efficace per orientare la motivazione del team operativo, nell'era delle ExO, è sicuramente l'autonomia. La generazione dei Millennials (nati tra il 1980 e il 2000), che rappresenta la maggioranza dei dipendenti delle imprese, viene da un background digitale, indipendente e avverso alle strutture rigide e al controllo gerarchico. L'unica via percorribile oggi dalle imprese è l'adozione di *open environment* per sfruttare al meglio le loro potenzialità e per trattenere i talenti. I sistemi *open trust* non sono semplicemente sistemi in cui regna una totale fiducia del top management nei confronti dei dipendenti ma sono fondati sull'implementazione di Objective Key Results (OKR), Autonomia, Dashboard e Experimentation.

I sistemi di controllo tipici delle grandi organizzazioni erano necessari poiché i flussi di informazioni tra management e team operativi erano il più delle volte lunghi e c'era bisogno di un alto ed efficiente livello di supervisione. Negli ultimi anni però la creazione di Dashboard e l'introduzione degli OKR hanno permesso a chiunque all'interno dell'organizzazione di monitorare in tempo reale obiettivi e performance di ogni divisione aziendale, riducendo la necessità di supervisione e implementando l'autonomia. Abbiamo tanti esempi di colossi del mercato che stanno adottando questi sistemi, oltre alla già citata Haier troviamo Google, Xiaomi e Zappos. Le ExO si stanno muovendo sempre di più verso questi tipi di ambienti lavorativi basati sulla fiducia dopo aver preso coscienza che nei mercati odierni non c'è spazio per sistemi di governance rigidi che contribuiscono a creare ambienti statici. Stiamo assistendo, grazie all'automazione dei processi produttivi e all'introduzione di Big Data e Machine Learning, ad un cambiamento della natura stessa del lavoro basata oggi sulla creatività. Uno dei fattori critici dello sviluppo esponenziale di Facebook è stato proprio questo approccio open trust; nella maggior parte delle internet company vige un alto livello di supervisione, per esempio il lancio di una nuova applicazione segue un iter che vede l'intervento di diversi dipartimenti che testano qualità e affidabilità, in Facebook ogni team è autorizzato a rilasciare nuovi codici sul sito senza passare per alcuna procedura di controllo e quindi alcuna supervisione. Alla base di questo sistema c'è la convinzione del management che un team autogestito possa lavorare in maniera più efficiente e che quando la posta in gioco è la reputazione personale e aziendale ci siano le condizioni per operare con un basso margine d'errore. La prerogativa dei sistemi basati sulla fiducia è però la creazione di team allineati con le visioni aziendali, in cui ognuno si senta parte e, in un certo senso, responsabile dei progetti aziendali, solo grazie ad un forte MTP è possibile reclutare team che sappiano ripagare la fiducia del management con alte prestazioni e bassi margini d'errore.

3.6 Conclusioni

Abbiamo aperto la trattazione con il concetto di informazione e della sua capacità di far crescere esponenzialmente i mercati attraverso un processo di progressiva democratizzazione. Abbiamo poi introdotto il concetto di organizzazione esponenziale e ne abbiamo fornito le caratteristiche tipiche, gli esempi di strategie esponenziali applicati a business già redditizi e ben radicati, abbiamo affrontato gli inevitabili problemi che talvolta le organizzazioni incontrano nella loro trasformazione ExO e infine abbiamo parlato delle implicazioni che questo business model ha avuto sulla società e sui sistemi organizzativi lineari. A partire dai concetti esposti possiamo trarre delle conclusioni:

- I nuovi mercati hanno definitivamente sancito la morte delle strutture organizzative rigide, dei piani quinquennali e della filosofia del lavoro votata alle politiche interne, in favore di strutture lavorative organizzate in team autosufficienti e un approccio alla sperimentazione continua e all'azione.
- A partire dall' Mtp, le organizzazioni si stanno aprendo sempre di più alle proprie community, è indispensabile non lasciare che i milioni di feedback provenienti "dal basso" finiscano nel dimenticatoio e costituiscano mere ricerche di mercato bensì diventino punto di partenza per lo sviluppo di strategie dedicate e di iniziative per la creazione di engagement, insomma, è fondamentale lasciare che la community lavori per lo sviluppo dell'organizzazione;
- Partendo dall'implementazione degli attributi SCALE, le organizzazioni possono andare oltre i confini delle tradizionali aziende, lo Staff on Demand, lo sfruttamento delle community, l'uso di algoritmi, la creazione di engagement e l'uso di risorse in comune con altre aziende permettono di avere una struttura capace di cambiare repentinamente, il vantaggio competitivo non risiede più nelle risorse e nei macchinari, ma nella gestione dei flussi di informazioni; mentre con gli attributi IDEAS, l'organizzazione crea un sistema interno di controllo, filtraggio e messa in priorità delle informazioni.

Il concetto di ExO è strettamente legato ad internet: come internet è un'architettura decentrata con sistemi aperti, così sono anche le ExO; come internet ha progressivamente abbattuto i costi di comunicazione, ci aspettiamo che le organizzazioni esponenziali finiranno per abbattere i costi interni e di transazione per le imprese, dando vita ad una vera rivoluzione in ambito organizzativo. Altra interessante considerazione è che, come internet è nata come innovazione di frontiera per poi guidare la rivoluzione tecnologica, i principi delle ExO da innovazioni di frontiera oggi sono applicabili a qualunque tipologia di azienda, dal mondo accademico (Singularity University) a quello non-profit (TED).

Tab.3

Azienda	Valutazione 2011 (\$)	Valutazione 2014 (\$)	Aumento
Haier	19 miliardi	60 miliardi	+ 215,789%
Google	150 miliardi	400 miliardi	+ 166,666%
Uber	2 miliardi	17 miliardi	+ 750%
Airbnb	2 miliardi	10 miliardi	+ 400%
GitHub	500 milioni (circa)	7 miliardi	+ 1300%
Waze	25 milioni	1 miliardo	+ 3900%

Tab.3: Crescita nel periodo (2011- 2014) di alcune organizzazioni (Salim Ismail - Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale, 2015)

Come già ribadito, a causa della rapidità del progresso tecnologico, non sappiamo se il modello esposto sarà ancora valido ed efficace tra 5 anni, l'unica cosa certa è che le organizzazioni che hanno adottato la filosofia esponenziale hanno visto i loro ricavi crescere enormemente negli ultimi anni sfruttando quello che Dave Blakely, direttore delle strategie tecnologiche di Ideo dal 1998 al 2015, definisce come “passaggio dalla scarsità all'abbondanza”: in passato la scarsità delle risorse definiva le imprese leader, chiunque possedeva quella scarsità aveva un vantaggio competitivo, oggi le organizzazioni esponenziali, secondo Blakely, sono sinonimo di successo poiché riescono a gestire meglio delle altre l'abbondanza costituita dai flussi di informazioni che colpiscono in tempo reale le organizzazioni. In un mondo dove l'unica certezza è il cambiamento, le ExO, alla luce di quanto detto, sono oggi l'unica via di successo per le organizzazioni.

Bibliografia

Anderson, C., *Il ritorno dei produttori: per una nuova rivoluzione industriale*, Milano, Rizzoli Etas, 2013;

Botsman R., Rogers R. (2010), *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Londra, HarperBusiness;

Brynjolfsson E., McAfee A. (2014), *The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York, W.W. Norton & Company;

Christensen C.M., *Dilemma dell'innovatore, come le nuove tecnologie possono mettere in ginocchio le grandi imprese*, Milano, FrancoAngeli, 2016;

Cooper B., Vlaskovits P. (2013), *The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures and Disrupt Markets*, New York, Wiley;

Cusumano M.A., *Restare Forti: Sei durevoli principi di strategia e organizzazione in un mondo incerto*, Milano, FrancoAngeli, 2012;

Diamandis P.H., Kotler S.), *Abbondanza: Il futuro è migliore di quanto pensiate*, Torino, Codice, 2014;

Furr N., Dyer J. (2014), *The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization*, Boston, Harvard Business Review Press;

Hagel J., Brown J.S., Davison L. (2010), *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion*, New York, Basic Books;

Ismail S., Malone M.S., Van Geest Y., *Exponential Organizations: Il futuro del business mondiale*, Marsilio Nodi, 2015

Mele N. (2013), *The End of Big: How the Internet Makes David the new Goliath*, New York, St. Martin's Press;

Mintzberg H., *Ascesa e Declino della pianificazione strategica*, Torino, Isedi, 1996;

Rifkin J., *La società a costo marginale zero: L'internet delle cose, l'ascesa del "commons" collaborativo e l'eclissi del capitalismo*, Milano, Mondadori, 2014;

Solis B., *Qual è il futuro del business? Capire il presente per creare l'azienda di domani*, Milano Hoepli, 2013.

Sitografia

<https://www.diamandis.com/blog/the-6ds>

<http://www.te-x.net/organizzazioni-esponenziali/che-cosa-sono-le-organizzazioni-esponenziali/>

<https://blog.growthinstitute.com/exo/11-attributes>

<https://medium.com/@giofatarella/le-organizzazioni-esponenziali-exponential-organizations-e9e50a6a7fba>

<https://www.ted.com/about/our-organization/how-ted-works>

<https://www.mi.com/it/about/#culture>

<https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/ted-a-company-worth-spreading/>

https://www.wired.it/economia/business/2020/10/30/xiaomi-apple-produttori-smartphone/?refresh_ce=

<https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/ted-a-company-worth-spreading/>

