

# Il cambiamento in tre parole: Exponential, Disruption e Leadership

**Author :** Sandro Zilli

**Date :** 11 Maggio 2020



rapidamente e rende la realtà in cui operano le aziende sempre più mutevole e inafferrabile, il cambiamento o l'adattamento non rappresentano solo un'alternativa per arrivare al successo ma una necessità non più procrastinabile. Le aziende si trovano di fronte a una **svolta cruciale**: cambiare il modo di fare *business* mediante una differente visione e un modello operativo che integri cultura, persone, processi aziendali e tecnologie abilitanti.

L'epoca in cui viviamo è caratterizzata dalla **velocità** con cui avvengono i cambiamenti. Essi si presentano rapidi e dirompenti, costringendo le aziende di ogni settore industriale a riconfigurarsi se non vogliono rischiare di sparire. Nell'era digitale, essere reattivi e rapidi, rappresenterà un aspetto decisivo poiché il cambiamento delle organizzazioni toccherà tutti i settori e spingerà il business verso nuove dimensioni. Ciò muterà i confini tradizionali delle aziende, rendendoli a tratti indefinibili e paralizzando i *competitor* che non saranno in grado di adattarsi.

In questo scenario di estrema complessità, serve una dose di **creatività** per spostare l'attenzione al di fuori degli schemi. Il *management* è quindi chiamato a guidare le organizzazioni attraverso gli ostacoli del cambiamento andando oltre la vision, il consueto rigore e le tradizionali discipline di *management*. Occorre focalizzare i pensieri, le argomentazioni e le azioni non solo sul problema, ma concentrarsi su soluzioni che favoriscano la ricerca dei potenziali vantaggi e benefici derivanti dal problema stesso.

È logico pensare che coloro che in passato hanno investito in tecnologie e sviluppo delle competenze possano essere agevolati e più reattivi nella risposta alla necessità di cambiamento dei modelli di business. Anche se fosse vero, ciò non sarebbe comunque sufficiente, poiché tra le principali doti richieste ai manager, vi è oggi la capacità di leggere, comprendere e utilizzare i **dati**, dare il giusto peso a indizi o segnali deboli che possano portare a identificare processi in corso. In poche parole, dovranno capire i comportamenti del mercato, anche quelli apparentemente inspiegabili, per anticipare un futuro che inizia già a manifestarsi.

Dunque, una bella sfida!

Per guidare le imprese al successo è fondamentale conoscere questo *environment* sempre più complesso e contraddistinto da fattori esplicativi di tutti i fenomeni che stanno condizionando le nostre realtà aziendali. Essi possono essere riassunti in tre concetti chiave:

- *Exponential*;
- *Disruption*;
- *Leadership*.

Proviamo a capire meglio il significato di queste tre parole e il loro impatto nel quadro di riferimento in cui operano le imprese.

## ***Exponential***

Le organizzazioni attuali, dalle imprese alle istituzioni, sono strutturate su base lineare e dunque diametralmente opposte al paradigma esponenziale. Esse hanno modelli organizzativi basati su strutture gerarchiche, centralizzate, basate su silos, con flussi *top-down*. Spesso, sono fondate sulla proprietà dei beni e gravate dalla scarsità di talenti, risorse e piattaforme tecnologiche. Praticamente uno schema organizzativo che risale al secolo scorso, un'epoca fatta di economie di scala, di stabilità e di prevedibilità.

Nella loro attuale configurazione lineare, la maggior parte delle aziende potrebbe essere incapaci di tenere il passo rispetto ai rapidi cambiamenti in corso, a meno che non adottino un innovativo modello esponenziale. Tale modello prevede una nuova impostazione organizzativa, pensata per un mondo più aperto e trasparente basato sull'abbondanza di dati, di tecnologie, di piattaforme, di informazioni, rendendo obsoleto e irrilevante quello fondato sulla scarsità. In pratica, la sfida per le imprese non è più la performance ma la **pertinenza**, ovvero la capacità continua di adattarsi ai cambiamenti ripensando il modo di operare, i modelli di business e l'intera customer experience. I dati indicano che i leader di mercato cambiano sempre più velocemente: la vita media delle Top 500 Fortune si è ridotta da 75 a 12 anni. A questi ritmi, nei prossimi dieci anni, il 40% di tutte le aziende della lista *Fortune 500* spariranno a beneficio di nuovi entranti che saranno in grado di interpretare meglio l'epoca in cui si trovano a fare business. Non c'è dubbio che in questa quarta rivoluzione industriale, avrà successo chi saprà far leva sulle tecnologie in accelerazione esponenziale come *Big Data*, IoT, Intelligenza artificiale, Cloud, etc.

In pratica si è passati da una società dove l'asset principale era il capitale a una *data-driven*, dove l'asset principale sono i dati. Le aziende che oggi valgono di più non emergono grazie al *cash flow* che generano, ma per la capacità di gestione e di utilizzo dei dati perfettamente correlata nel loro contesto operativo.

Ed è proprio l'accesso all'informazione che ora rende possibili nuovi modelli di business vincenti.

## ***Disruption***

La “*Disruption*”, ovvero quella forza esterna che crea rottura nello *status quo*, è un argomento di grande interesse in questo momento. Essa comprende tutti i cambiamenti che avvengono nel momento in cui le nuove tecnologie e i modelli di business derivanti, modificano sensibilmente le regole del mercato, la vita delle persone e della società nel suo insieme. Parliamo di **tecnologie di rottura** che influenzano il valore aggiunto, la *value proposition* di prodotti o servizi esistenti.

Qualche esempio arriva da startup come Uber, Spotify, Netflix, AirBnB, che sono diventate nel giro di poco tempo *big company* di successo planetario e che hanno totalmente rivoluzionato il funzionamento di un mercato. La loro abilità è stata quella di sfruttare le tecnologie in modi inusuali, applicandole a modelli di business innovativi e implementando strategie di successo che le aziende tradizionali, troppo impegnate a ragionare sui processi, non avevano preso in considerazione. Ne è un esempio il cambio di paradigma di Netflix rispetto a Blockbuster. Come diretta conseguenza di tutto ciò, alcuni modelli di business che prima erano ritenuti non applicabili perché non economicamente sostenibili, come ad esempio la *Sharing* e la *Gig economy*, sono diventati in realtà dirompenti e di successo grazie ai cambiamenti socioculturali e all'azione delle startup innovative che hanno saputo interpretare il contesto rispondendo in modo agile e tempestivo. Esistono differenti forme e modalità con cui la *disruption* si può manifestare, sia all'interno che all'esterno di un'organizzazione: basti pensare alle questioni sociali come la Brexit o all'impatto del COVID-19, all'ingresso delle tecnologie esponenziali, all'azione dei *competitor* o alle variazioni delle preferenze dei clienti. Qualunque sia il fenomeno che l'azienda si trova a dover affrontare, le viene richiesta sempre maggior capacità di adattamento e lungimiranza.

## **Leadership**

È necessaria la consapevolezza che l'innovazione non si limita all'integrazione della tecnologia in tutte le aree aziendali, ma si basa sulla significativa crescita culturale di tutto il capitale umano per superare gli ostacoli che possono generare delle resistenze nel processo di trasformazione. Si tratta di cambiamenti che portano fuori dagli schemi seguiti fino ad oggi e che riscrivono nuove regole, partendo dalle persone, passando per i processi per poi arrivare alle tecnologie. Questo passaggio è cruciale perché la sfida che le organizzazioni si trovano ad affrontare, quando si manifesta la *disruption*, è la creazione di un **gioco di squadra** tra chi ha il compito di definire il *modus operandi* per indirizzare il business e chi deve “mettere a terra la strategia”.

La *leadership* diviene quindi essenziale per favorire salti qualitativi nel sistema aziendale. Solo un leader orientato alla creatività è in grado di vedere nel cambiamento nuove opportunità di guadagno e di successo per l'intera organizzazione.

## **Cosa dobbiamo aspettarci dal prossimo futuro?**

L'ondata di cambiamento è oggettiva, concreta, già visibile nei fatti, non arrestabile, perché è trainata dalla trasformazione del cliente, il quale tende ad avere comportamenti e *touchpoint* completamente digitali in ogni aspetto della vita quotidiana. La chiave del successo sarà coniugare le dinamiche dell'*exponential*, della *disruption* e della *leadership* con nuovi strumenti

e nuove competenze. La **trasformazione digitale** rende possibile un modello che inietta agilità e flessibilità nei vari sistemi come quello produttivo, quello commerciale, dei servizi ed altro ancora per essere in grado di rispondere alle richieste del mercato o dello specifico cliente.

Pensiamo ad esempio alle piattaforme digitali che hanno trasformato interi settori economici: Uber per la mobilità, Airbnb per il turismo, Amazon e Alibaba per il commercio al dettaglio.

Per avviare con successo il processo di trasformazione è necessario avere a bordo leader che abbiano una **visione strategica** e la voglia di rischiare, che siano capaci di vedere il prodotto lungo tutto il suo *lifecycle*.

In pratica, si creeranno dei nuclei di **business interfunzionali**, dove le singole persone saranno abilitate a progettare, decidere ed innovare. Non ci sarà più un processo rigido e gerarchico, ma delle procedure snelle che elimineranno i colli di bottiglia con delle figure di riferimento abilitate a gestire il processo dall'inizio alla fine.

Questo modello organizzativo agile - una volta implementato anche nelle organizzazioni tradizionali - risolverà l'atavico problema della mancanza di sinergia tra mercato e impresa.

È dunque evidente che oggi la differenza rispetto al passato non è data dalla tecnologia ma dal **digital mindset**, dalle competenze e dalle conoscenze.

Questo ridisegnerà il volto delle organizzazioni e le cambierà drasticamente (come successo ad esempio per Facebook, Netflix, Uber, Google) restituendo centralità all'asset più versatile e importante di tutti: l'intelligenza delle loro persone.

Articolo a cura di **Sandro Zilli**