

Sommario

IntroduzioneXI

RingraziamentiXIII

PrefazioneXV

Parte prima

Perché cambiare?..... 1

Oggi i clienti adottano le tecnologie di punta più in fretta di quanto le aziende possano stare al passo.

1. **Il cliente connesso**..... 3

I clienti si stanno mettendo in connessione, formando comunità unite da una rete che permette loro di condividere velocemente informazioni e di organizzarsi autonomamente in potenti gruppi d'interesse. Se intendono sopravvivere, le aziende dovranno essere più reattive riguardo alle esigenze e richieste della clientela.

2. **L'economia dei servizi** 13

L'industrializzazione è una fase, ed è una fase che nei Paesi sviluppati sta giungendo alla fine. Nelle economie avanzate la crescita deriverà sempre più spesso dai servizi.

3. **Un mondo di servizi**..... 25

I servizi non possono essere progettati e realizzati in autonomia, come prodotti. Vengono creati congiuntamente con i clienti e in dipendenza reciproca rispetto a network e gruppi di servizi più vasti.

4. **I servizi sono complessi** 35

I servizi introducono i clienti nell'ambito operativo, creando complicazioni e variabili difficili da prevedere. Le aziende devono trovare il modo di accantonare la varietà ai propri margini, dove persone e sistemi interagiscono direttamente con clienti, partner e fornitori.

5. **Come le aziende perdono i contatti**..... 47

Esistono molti motivi per cui le aziende, crescendo, tendono a perdere il contatto con i clienti. Devono quindi trovare il modo per creare, mantenere e sviluppare relazioni profonde durante la crescita.

6. **La necessità del cambiamento strutturale** 65

La crescita e l'evoluzione aumentano la specializzazione, limitando la capacità adattativa ed evolutiva dell'azienda. Quando una compagnia si trova all'apice dell'efficienza in un determinato aspetto, e l'ambiente circostante è in movimento, può essere necessario operare una trasformazione fondamentale della struttura allo scopo di mantenerla competitiva.

7. La complessità cambia le regole 73
 La complessità della nuova economia caratterizzata da reti e dipendenze reciproche crea un panorama ambiguo, incerto e competitivo. Le aziende devono essere abbastanza flessibili da rispondere velocemente ai cambiamenti nei rispettivi ambienti, a prezzo dell'estinzione.

Parte seconda

- Cos'è l'azienda connessa?..... 87
 Per adattarsi le aziende non devono funzionare meccanicamente, ma come organismi capaci di apprendere, che interagiscono in modo utile con l'ambiente e migliorano di continuo grazie alla sperimentazione e ai feedback.
8. Aziende connesse e apprendimento..... 89
 Siamo abituati a vedere le aziende come macchinari. Le macchine però non imparano, quindi non sanno adattarsi. L'apprendimento è caratteristico degli organismi.
9. Aziende connesse e finalizzate..... 101
 L'apprendimento ha luogo nel contesto di un obiettivo, di un tentativo di fare qualcosa o di far sì che qualcosa succeda. Senza un fine che lo diriga, l'apprendimento è casuale, un inutile rovistare alla cieca. Il fine dell'azienda è offrire qualcosa alla clientela e trarne profitto.
10. Azienda connessa e feedback dalla clientela 113
 Affinché le prestazioni migliorino, l'apprendimento deve nutrirsi di feedback. Giudice supremo della qualità del servizio è il cliente. Ne consegue che il feedback più importante è quello che deriva dal cliente stesso.
11. Aziende connesse e sperimentazione 127
 In un ambiente variabile e con molte incognite è impossibile prevedere quale tipo di prestazione sarà necessario o che genere di apprendimento si otterrà. Chi vuole apprendere deve essere libero di sperimentare e provare cose nuove.

Parte terza

- Funzionamento dell'azienda connessa 137
 L'azienda connessa apprende e si adatta mediante la distribuzione del controllo alle aree di interazione con i clienti, dove pod o "bozoli" semiautonomi perseguono un fine comune con l'aiuto di piattaforme che consentono loro di organizzare e coordinare le attività.

12. Trattare la complessità 139
 Il lato positivo dei problemi legati alla complessità e al cambiamento è che in buona parte sono già stati risolti, e proprio dalle persone che li hanno creati: i tecnologi. Li hanno risolti perché non avrebbero potuto fare altrimenti.
13. Il futuro è podulare 153
 L'azienda connessa non è gerarchica, frammentata in parti funzionali e non pensanti, ma "olarchica": un sistema complesso in cui ciascuna parte è a sua volta un intero, completamente funzionante in sé. L'olarchia è un modello di genere diverso rispetto all'odierna organizzazione multidivisionale. È podulare.
14. I pod controllano il proprio destino 165
 Il mattone fondamentale dell'organizzazione podulare è il pod: una piccola unità operativa autonoma autorizzata a rappresentare l'azienda e a fornire risultati alla clientela. I pod sono flessibili, rapidi, scalabili ed elastici.
15. Pod e piattaforme 175
 Un'organizzazione podulare necessita di strutture di sostegno che creino una rete di pod in grado di coordinare le proprie attività, di condividere le nozioni acquisite e di accrescere l'efficienza complessiva dell'azienda. Le piattaforme sono strutture di sostegno che aumentano l'efficienza di una comunità.
16. L'apprendimento nelle aziende connesse 189
 Le aziende connesse crescono e apprendono nel tempo. Come tutte le forme di vita e i sistemi complessi, crescono secondo ritmi e schemi naturali. Imparando, individui e squadre devono trovare le modalità per condividere le proprie conoscenze con la comunità più vasta. Imparando, le piattaforme devono apprendere come fornire loro sostegno.
17. Potere e controllo nei network 207
 Le aziende connesse sono network che vivono con altri network. In un mondo di reti l'efficienza richiede diverse modalità di pensiero e di azione. Più che di prevedibilità e controllo, si tratta di consapevolezza, influenza e compatibilità.

Parte quarta

- Come guidare un'azienda connessa 219
 Le aziende connesse sono network viventi, capaci di apprendimento, che abitano all'interno di network più grandi. Il potere nei network deriva dalla consapevolezza e dall'influenza, non dal controllo. Chi

- comanda deve creare un ambiente impostato su chiarezza, fiducia e comunanza di scopi, mentre ai dirigenti spetta il compito di progettare e perfezionare il sistema che sostiene l'apprendimento e la prestazione.
18. Strategia come bacino di sperimentazione 221
Di solito si pensa alla strategia come a una questione pertinente ai dirigenti di alto livello. Tuttavia questi ultimi sono in un certo senso i meno qualificati per prevedere il futuro, perché sono i più radicati nel passato e quelli che probabilmente non saranno più presenti nel lungo periodo. In un'azienda connessa la strategia scaturisce a ogni livello, tra gruppi differenti e in tempi diversi, dando vita a un ricco bacino sperimentale al quale possono attingere gli alti dirigenti.
19. Alla guida dell'azienda connessa 233
L'azienda connessa è un network di unità liberamente accoppiate e semiautonome. Qual è allora il ruolo del capo? I capi devono creare un ambiente impostato su chiarezza, fiducia e comunanza di scopi, in modo che il personale conosca il significato dell'azienda e le modalità secondo le quali essa adempie la promessa alla clientela. Poi devono lasciare libero il campo.
20. Dirigere l'azienda connessa 249
Compito della direzione è progettare e gestire i sistemi che sostengono l'azienda nel raggiungimento del suo scopo. I dirigenti devono equilibrare attentamente le libertà individuali con il bene comune, coinvolgere le persone nelle decisioni relative alla piattaforma e regolare il sistema in modo da tenere il metabolismo dell'organizzazione alla temperatura giusta: troppo freddo e l'azienda affonda nella burocrazia; troppo caldo e cade nell'anarchia.

Parte quinta

- Arrivare alla meta..... 268
Ogni impresa comporta dei rischi e le aziende connesse non fanno eccezione: sono anch'esse fallibili. In tempi instabili e incerti, però, la loro capacità di apprendere e di adattarsi più velocemente dei concorrenti offre loro un margine. Non c'è ragione di aspettare per trasformare un'azienda in "connessa": si può iniziare subito.
21. I rischi della connettività 271
Velocità ed elasticità offrono alle aziende connesse evidenti vantaggi rispetto ad avversari più lenti. Tuttavia nessun vantaggio è privo di rischi. Dove possono sbagliare le aziende connesse? In tre punti critici: a livello di pod, a livello di piattaforma e a livello di scopo.

22. Iniziare il viaggio	281
Oggi le aziende connesse sono l'eccezione, non la regola, ma saranno sempre in vantaggio in un ambiente caratterizzato da trasformazione e incertezza. Esistono quattro modi per iniziare il viaggio: crescita organica; cambiamenti top-down sotto la guida di un leader; pod pilota e costruzione di network. I primi passi si possono fare subito.	
Bibliografia	303
Questionario di verifica.....	307
Indice	311