

**ARTHUR YEUNG
DAVE ULRICH**



**RIFONDARE
LE ORGANIZZAZIONI**

**UNA MAPPA STRATEGICA
PER MERCATI
IN RAPIDA TRASFORMAZIONE**

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**ARTHUR YEUNG
DAVE ULRICH**



**RIFONDARE
LE ORGANIZZAZIONI**

**UNA MAPPA STRATEGICA
PER MERCATI
IN RAPIDA TRASFORMAZIONE**

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Reinventing the organization. How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*

Original work copyright © 2019 Arthur Yeung and Dave Ulrich
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Traduzione in italiana: Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione	pag. 11
1. Una nuova organizzazione – In che modo la vostra azienda può creare molto più valore?	» 15
1. L'organizzazione di Supercell	» 18
1.1. Ambiente e strategia	» 19
1.2. Capacità e struttura organizzativa	» 19
1.3. Talento	» 20
1.4. Connessione tra team	» 21
1.5. Cultura	» 21
2. Partite dall'organizzazione che avete: qual è il modello che vi descrive meglio?	» 22
2.1. Modello gerarchico	» 23
2.2. Modello sistemico	» 23
2.3. Modello delle competenze	» 23
2.4. Valutare la propria organizzazione	» 24
3. Verso un nuovo modello organizzativo: l'ecosistema orientato al mercato (EOM)	» 24
4. Un modello trasformativo in sei parti	» 27
5. Una mappa per rifondare la vostra organizzazione	» 30

Prima parte

Il contesto – Rispondere ai mercati in rapida trasformazione

2. L'ambiente – Riconoscerlo, rispondere e plasmarlo	» 37
1. L'impatto dell'ambiente sul futuro del lavoro	» 38
1.1. Riconoscere le disruption di settore	» 39

1.2. Accettare l'inevitabilità del cambiamento	pag.	40
1.3. Apprendere il linguaggio emergente del business	»	42
1.4. Usare modelli per dare un ordine al caos del cambiamento ambientale	»	43
1.5. Aiutare i dipendenti a sperimentare l'impatto positivo del cambiamento rapido	»	44
2. Implicazioni manageriali	»	46
3. Agilità strategica – Come definire un percorso di crescita?	»	48
1. L'essenza della strategia: la scelta	»	49
1.1. Dalla scelta strategica all'agilità strategica	»	49
1.2. L'agilità strategica di Alibaba	»	53
2. Principi e pratiche degli ecosistemi orientati al mercato che possono adattarsi a qualunque organizzazione	»	55
2.1. Stabilire un set coerente di priorità	»	55
2.2. Costruire il futuro prevedendo dove andrà il mercato	»	55
2.3. Assicurarci il successo mantenendo il proprio focus sulla crescita	»	57
2.4. Rimanere un passo avanti al mercato anticipando clienti mirati e futuri	»	59
2.5. Usare con efficacia opzioni diverse per seguire un percorso di crescita: comprare, costruire o prendere in prestito	»	60
2.6. Cercare e dare ispirazione a dipendenti agili	»	62
2.7. Usare dati e scorecard per sviluppare un mindset di crescita	»	63
2.8. Pensate sempre a come rifondare la strategia: la pianificazione strategica non finisce mai	»	64
3. L'agilità strategica nella rifondazione organizzativa	»	65
4. Implicazioni manageriali	»	67

Seconda parte

La nuova forma organizzativa – Il profilo di un ecosistema orientato al mercato

4. Le competenze di un ecosistema – Come sviluppare le competenze critiche di un ecosistema di successo?	»	71
1. L'organizzazione come set di competenze ecosistemiche	»	73
1.1. La composizione del vostro ecosistema	»	74
2. Ecosistemi in azione: Tencent, Amazon e Alibaba	»	75
3. Dalle competenze organizzative alle competenze ecosistemiche	»	76
4. Definire, valutare e implementare le competenze critiche a livello ecosistemico	»	79
4.1. Percezione esterna	»	80

4.2. Passione per il cliente	pag.	82
4.3. Innovazione capillare	»	85
4.4. Agilità ad ogni livello	»	87
4.5. Le competenze cruciali degli EOM del nostro studio	»	88
5. Implicazioni manageriali	»	90
5. Morfologia – Come organizzarsi per sviluppare le competenze chiave dell’ecosistema?	»	92
1. L’ABC della logica e del linguaggio del design organizzativo orientato al mercato	»	93
2. EOM e altre logiche organizzative	»	96
2.1. Holding	»	98
2.2. Aziende multidivisionali	»	98
2.3. Aziende grandi e piccole	»	100
3. Come gestire la piattaforma dell’EOM	»	100
3.1. Tipi di piattaforma	»	101
3.2. I fattori chiave per il successo delle piattaforme	»	103
4. Come gestire i business team (le cellule) dell’ecosistema orientato al mercato	»	104
4.1. Tipologie di business team	»	104
4.2. I fattori chiave per il successo dei team	»	106
5. Come gestire gli alleati strategici in un ecosistema orientato al mercato	»	107
5.1. Tipologie di alleati strategici	»	108
5.2. I fattori chiave per il successo degli alleati strategici	»	109
6. I tre paradigmi dell’EOM	»	110
6.1. EOM basati sulla creatività	»	111
6.2. EOM basati su tecnologia o prodotti	»	112
6.3. EOM basati sull’efficienza	»	115
7. Riepilogo: paradigmi e strutture di un ecosistema orientato al mercato	»	117
8. Implicazioni manageriali	»	117

Terza parte

Governance – Come funziona un ecosistema orientato al mercato?

6. Cultura – Come plasmare priorità e comportamenti adeguati nell’ecosistema?	»	135
1. Come definire la cultura giusta	»	136
1.1. La natura sfaccettata della cultura	»	139
1.2. Aneddoti e altre tradizioni organizzative	»	139
1.3. Criteri definiti internamente	»	139
1.4. Reputazione esterna	»	140

2. In che modo gli EOM vivono la cultura giusta	pag. 141
3. Implicazioni manageriali	» 143
4. Conclusione	» 147
7. Responsabilità delle performance – Come far sì che i dipendenti siano responsabili dei propri risultati e si sentano motivati a produrli?	» 149
1. Conversazioni positive e senso di responsabilità	» 150
2. Esempi concreti di responsabilità tratti da alcune aziende	» 152
3. Implicazioni manageriali	» 154
4. Conclusione	» 159
8. Generazione di idee – Come generare e generalizzare idee che possano avere un impatto sull'intero ecosistema?	» 161
1. Esempi concreti: come nascono le idee	» 164
2. Implicazioni manageriali	» 161
3. Conclusione	» 173
9. La <i>pipeline</i> del talento – Come far entrare i talenti giusti e farli muovere nell'ecosistema?	» 174
1. Competenza, impegno, contributo	» 175
2. In che modo gli EOM sfruttano e potenziano il talento	» 178
3. Implicazioni manageriali	» 183
4. Conclusione	» 185
10. Condivisione delle informazioni – Come condividere informazioni, dati e strumenti nell'ecosistema?	» 186
1. Esempi concreti di condivisione delle informazioni negli EOM	» 188
2. Implicazioni manageriali	» 192
3. Conclusione	» 196
11. Collaborazione – Come lavorare insieme per ottenere risultati nell'ecosistema?	» 198
1. Esempi concreti di collaborazione in alcune aziende	» 201
2. Implicazioni manageriali	» 204
3. Conclusione	» 210

Quarta parte

Trasformare le idee in azioni d'impatto – Come guidare un ecosistema orientato al mercato

12. Leadership – Cosa possono fare i leader nell'intera organizzazione per ottenere i risultati giusti?	» 213
1. Ruoli e responsabilità dei leader dell'ecosistema	» 214

1.1. Pianificazione strategica	pag. 216
1.2. Architettura organizzativa	» 218
1.3. Definizione della cultura	» 219
1.4. Gestione del talento	» 220
1.5. Capacità personale	» 221
2. Stili di leadership negli EOM	» 223
2.1. Leadership diverse in unità differenti dell’ecosistema	» 228
3. Come adeguare le pratiche di leadership alla vostra organizzazione	» 230
3.1. Valutare e sviluppare voi stessi e altri senior leader	» 230
3.2. Sviluppare la leadership del futuro	» 233
4. Conclusione	» 235
13. Trasformare la propria organizzazione – Come adeguare i principi e le pratiche degli EOM al vostro contesto?	» 236
1. Le domande da porre – a voi stessi e al vostro team – al momento di intraprendere la missione della rifondazione organizzativa	» 237
1.1. “Davvero abbiamo bisogno di cambiare?”	» 238
1.2. “Sappiamo dove stiamo andando?”	» 238
1.3. “Sappiamo come arrivarci?”	» 239
1.4. “Abbiamo una possibilità ragionevole di successo?”	» 240
2. Esempi reali di rifondazione organizzativa	» 242
2.1. Walgreen Boots Alliance	» 243
2.2. JD.com: fiducia dei clienti e partnership strategiche	» 246
2.3. Rifondazione organizzativa in azione: i supermercati Yonghui	» 246
3. Conclusione	» 254

Prefazione

In un'epoca di condizioni di business in rapida trasformazione, questo libro è pensato per proporre ai leader un ragionamento organizzativo di tipo diverso, introducendo nuovi principi di design aziendale che possono consentire loro di implementare nuove pratiche manageriali e aiutare le loro organizzazioni a:

- realizzare prodotti e servizi innovativi per i clienti;
- creare valore di mercato per gli investitori;
- aumentare l'impegno e la produttività dei dipendenti;
- creare valore per una società più ampia o per l'interesse comunitario.

Per impostare questo nuovo tipo di ragionamento organizzativo abbiamo seguito tre linee. Per prima cosa, abbiamo sintetizzato e integrato una pletera di idee innovative (olocrazia, modelli esponenziali, *amoeba management*, team di team, modelli senza confini, network, piattaforme, sistemi agili, ambidestri, *lattice organization* e così via). Ognuna di queste innovazioni organizzative offre spunti di riflessione unici su un modello integrato che possa guidare i leader nel processo di rifondazione della loro organizzazione.

In secondo luogo, abbiamo individuato alcune delle moderne organizzazioni più innovative e di maggior successo in Cina (Alibaba, Huawei, Tencent), Stati Uniti (Amazon, Facebook, Google) ed Europa (Supercell) e ne abbiamo esplorato a fondo i meccanismi per capire come siano riuscite a rifondarsi in maniera efficace. Il nostro obiettivo non era semplicemente esaminare cosa facessero, ma soprattutto approfondire la logica e i principi alla base delle loro pratiche operative. Lavorando in un ambiente iper-dinamico, queste aziende iconiche dimostrano come le organizzazioni possano essere effettivamente rifondate. Anzi, non ci sorprenderebbe sapere che alcune delle aziende che abbiamo studiato si sono modificate di nuovo, anche prima della pubblicazione di questo libro. In ogni caso, i principi della nuova organizza-

zione sarebbero prevalentemente gli stessi e le pratiche (strumenti e azioni) rimarrebbero stabili nel tempo.

Infine, abbiamo attinto dalle nostre esperienze personali. Negli ultimi quarant'anni abbiamo osservato, studiato, prestato consulenze a centinaia di organizzazioni. Dopo aver completato il dottorato in Teoria Organizzativa, Arthur ha lavorato nei team dirigenziali di Acer e Tencent. Ha insegnato per oltre dieci anni alla CEIBS (la più prestigiosa business school cinese), fa parte di molti CdA come amministratore indipendente e ha collaborato come consulente con molti CEO per aiutarli a costruire o trasformare le competenze delle loro aziende. Ha inoltre fondato la Organizational Capability Learning Association, e dal 2010 si occupa di facilitare l'apprendimento di circa trecento imprenditori e CEO cinesi attraverso regolari meeting trimestrali. Dave, da parte sua, ha insegnato alla University of Michigan per oltre trent'anni, ha lavorato come consulente per circa la metà delle aziende *Fortune* 500 e ha vinto numerosi premi alla carriera. Insieme, abbiamo pubblicato più di quaranta libri su management, gestione del talento, risorse umane e leadership. Abbiamo partecipato alla definizione e formazione di concetti quali competenza organizzativa, organizzazione senza confini, cultura adeguata, trasformazione, learning organization, creazione di valore e prospettiva outside-in da parte della funzione Risorse umane, network, piattaforme, leadership brand, capitale di leadership, business partner, paradox navigator e agilità strategica.

Questo libro, che si propone di presentare i principi e le pratiche che costituiscono il processo di rifondazione e ricostruzione organizzativa, è nato dai tre flussi di lavoro appena descritti. Ci auguriamo che queste idee possano aiutare i leader a cui viene affidato il compito di costruire organizzazioni più solide e gli architetti organizzativi (nella funzione HR, sviluppo organizzativo o consulenza) che hanno l'incarico di plasmare e realizzare una nuova forma organizzativa.

Scrivere questo libro è stata un'operazione molto complessa, che si è basata sull'analisi di numerose ricerche già pubblicate e su circa ottanta interviste condotte *ex novo* in Cina e negli Stati Uniti. Abbiamo un debito di riconoscenza nei confronti del team di ricerca che – fornendoci un immenso aiuto – ha realizzato interviste estremamente approfondite con i rappresentanti delle otto aziende iconiche di cui parleremo nelle prossime pagine e si è immerso nel bacino della letteratura relativa alle loro vicende: Sharon Li, Emily Chen, Janet Huang, Devon Shu e Wingwing Wang. Siete colleghi meravigliosi. Un ringraziamento particolare va a Kate Sweetman e a Janet Huang, che hanno trasformato le interviste aziendali in storie. Siamo profondamente grati a Melina Merino, la nostra editor presso Harvard Business Review Press, che ci ha aiutato a plasmare il nostro modo di pensare, e a Patricia Boyd, straordinaria redattrice che, con grande sapienza, è riuscita a trasformare le nostre idee in parole d'impatto.

Mille grazie ai soggetti intervistati che hanno partecipato alle nostre ricerche, sia per il tempo che ci hanno messo a disposizione che per le conoscenze che hanno condiviso con noi, e grazie ai colleghi delle organizzazioni in cui lavoriamo, insegniamo e prestiamo consulenze. Sono loro ad aver influenzato le nostre teorie, permettendoci di andare ben oltre le nostre capacità personali. Abbiamo assimilato le loro idee, rendendole nostre (dando loro un adeguato credito, ci auguriamo). E infine, ma non per ordine di importanza, siamo grati – per il loro infinito, continuo e paziente sostegno – alle nostre famiglie, in particolare a Jenny e Wendy, nostre partner intellettuali, sociali, emotive e spirituali.

1

Una nuova organizzazione – In che modo la vostra azienda può creare molto più valore?

Su una spiaggia assolata di Panama City, Florida, all'improvviso una madre sente urlare i due figli, in cerca di aiuto tra le onde. Subito si tuffa in acqua per lanciarsi al salvataggio, ma viene catturata dalla stessa fortissima corrente che sta spingendo rapidamente i bambini verso il mare aperto. Intervengono anche la nonna dei ragazzi, un cugino, un altro cugino; ben presto sono nove le persone della famiglia a lottare impotenti contro la forza dell'oceano. Come riusciranno a salvarsi? Grazie alla prontezza di spirito di un uomo che, resosi conto della situazione, afferra la mano di altri due e crea quella che in pochi secondi diventa una catena umana di ottanta persone. Una catena che si allunga in acqua per un centinaio di metri e riesce a riportare a riva tutti i natanti, ora fuori pericolo. È una storia vera; c'è un video su YouTube che testimonia l'accaduto¹.

Se, quel giorno, il guardaspiaggia in servizio fosse stato il campione olimpico Michael Phelps, pensate che sarebbe riuscito a salvare quelle nove persone – pur con le sue eccellenti capacità natatorie? Certo che no. Quello che fece la differenza, in quel caso, non fu la presenza di un eroe individuale, bensì di un'organizzazione: una risposta rapida, intelligente, pragmatica e, soprattutto, coordinata di più persone motivate dalla necessità di salvare un'intera famiglia. Persone che non si conoscevano, ma che, condividendo all'improvviso uno scopo di importanza critica, si strinsero – letteralmente – la mano per collaborare. Che agirono rapidamente, usando con ingegno bodyboard e palloni da beach volley in acque profonde, e infine ebbero la meglio sulla corrente. Riuscite a immaginare il senso di soddisfazione che quelle persone provarono quel giorno, prima di andarsene ognuna per la sua strada?

Abbiamo iniziato raccontandovi questa vicenda perché coglie perfettamente lo scopo essenziale di questo libro. Il nostro obiettivo è aiutare i leader

1. Inside Edition, "80 Strangers form Human Chain to rescue Family from Ocean Riptide", video, YouTube, 11 luglio 2017, www.youtube.com/watch?v=jYCWT3CU0RE.

di ogni tipo di organizzazione (grande o piccola, pubblica o privata, locale o globale) a fare ciò che le ottanta persone sulla spiaggia fecero per quella famiglia: prevedere e osservare le sfide, collaborare per uno scopo condiviso, innovare con intelligenza, agire rapidamente, dare ispirazione agli altri e ottenere risultati. Ma, soprattutto, vorremmo far capire ai leader come andare oltre un evento isolato – il salvataggio di cui sopra – e ampliare la loro organizzazione per conseguire con regolarità i risultati desiderati.

Come tutti sanno, tuttavia, la maggior parte delle organizzazioni non funziona così. Le imprese di oggi sono state progettate per un ambiente più stabile, che ora non esiste più. Se siete come la maggioranza dei leader con cui parliamo, avrete capito che, per avere successo nei mercati in rapido cambiamento – come gli ottanta bagnanti che formano spontaneamente una catena umana per salvare nove persone risucchiate dalla corrente – servono nuovi requisiti e nuove regole di gioco. Vi trovate costantemente a compiere scelte e sperimentare nuove idee manageriali. Ma probabilmente non state facendo i progressi desiderati e necessari per muovervi con maggior velocità.

Per capire meglio in che modo le organizzazioni possano diventare come quelle ottanta persone, abbiamo deciso di studiare due dei climi economici più innovativi e vitali del mondo: la Cina e la Silicon Valley. Già sapevamo che, per motivi diversi, queste due aree sono zone di incubazione di nuove forme organizzative e di pratiche che rispondono alla perfezione alle esigenze dei mercati super-dinamici. La particolare vivacità dello spazio imprenditoriale cinese sta colmando il vuoto tra imprese di proprietà statale e società multinazionali. Spazio che, sempre di più, viene occupato da organizzazioni private di straordinario successo come Alibaba, DiDi, Huawei e Tencent (tutte oggetto della nostra indagine approfondita). Nella Silicon Valley, il banco di prova degli innovatori mondiali più famoso del pianeta, gli imprenditori sono guidati dalla capacità di creare organizzazioni scalabili di grande successo. Stando alle nostre stime, ogni mese nell'area di San Francisco nascono circa cinquanta nuove imprese. Noi abbiamo avuto la fortuna di poter accedere alle tre maggiori aziende di questo nutrito gruppo: Amazon, Facebook e Google. E abbiamo constatato che, in entrambe le aree, le aziende si organizzano in modo da avere successo in una realtà globale in velocissima trasformazione, senza il timore di venire scalzate dai tradizionali sistemi organizzativi. La Tab. 1.1 illustra le organizzazioni che abbiamo esaminato. I loro dirigenti ci hanno aperto le porte e ci hanno permesso di intervistare manager, dipendenti ed ex collaboratori per scoprire i loro meccanismi di funzionamento.

Nella nostra analisi di queste aziende straordinarie, abbiamo riscontrato principi e pratiche efficaci per creare un valore radicalmente maggiore nei mercati in rapido movimento. Abbiamo condensato tali elementi in un “modello trasformativo”, in modo che qualunque leader di qualsiasi organizzazione, ma soprattutto delle organizzazioni di stampo tradizionale, possa adattarlo al proprio contesto.

Tab. 1.1 – Organizzazioni esaminate

Azienda	Anno di fondazione	N° dipendenti^a	Valore di mercato (in MLD di dollari^b)
Alibaba	1999	101.550	474,6
Amazon	1994	647.500 ^c	907,8
DiDi	2012	13.000	55,0 ^d
Facebook	2004	35.587	513,0
Google	1998	98.771	848,9
Huawei	1987	180.000	146,0 ^e
Supercell	2010	283	10,0 ^f
Tencent	1998	47.794 ^g	472,0
Media	(età media dell'azienda nel 2019: 19 anni)	140.561	428,4

a. I dati relativi alle società quotate sono tratti dai relativi report annuali 2018; gli altri dai siti web ufficiali.

b. Per le società quotate, il valore di mercato è considerato alla data di chiusura del 15 aprile 2019.

c. Personale organico full-time e part-time; non sono considerati collaboratori in libera professione e personale temporaneo.

d. Informazioni fornite dal team comunicazioni esterne di DiDi.

e. Dato fornito da Hurun Report.

f. Azienda privata, informazioni basate sull'ultima valutazione.

g. Non sono considerati i professionisti a contratto alla data del 15 aprile 2019.

Fonte: Il valore di mercato di DiDi e Supercell è tratto dal bilancio finanziario delle aziende; il valore di mercato di Huawei è fornito da Hurun Report. Gli altri dati provengono dai siti web ufficiali e dai rendiconti finanziari delle aziende.

Ovviamente è molto più facile lanciare una nuova organizzazione che rifondarne una tradizionale. Nei nostri anni di collaborazione con gli amministratori delegati di tante aziende e con i loro team, abbiamo riscontrato quanto sia difficile guidare trasformazioni fondamentali nelle organizzazioni consolidate. È stata proprio questa difficoltà a spingerci a scrivere questo libro. Ci auguriamo di realizzare una guida che possa aiutare i dirigenti a trasformare le loro imprese in business più rapidi ed efficienti, e, di conseguenza, a creare più valore.

Sappiamo anche che persino le imprese digitali devono adattarsi costantemente, a causa delle rapide variazioni delle dinamiche economiche e commerciali (AOL, Yahoo, Myspace e Netscape, tanto per citarne alcune, sono esempi ben noti di “adattamento lento”). I nostri principi di rifondazione si applicano anche alle imprese di questo tipo. Tutte le aziende, specialmente quelle che operano nelle arene competitive in più rapida trasformazione, devono mantenere un impianto organizzativo agile ed efficiente.

Se siete leader che cercano costantemente di dare ispirazione ai dipendenti, soddisfare le esigenze dei clienti e degli investitori ed esibire un

documento di appartenenza alla cittadinanza sociale in questo mondo del lavoro in rapida trasformazione, dovrete rifondare la vostra organizzazione. Ebbene sì.

“Rifondare” non significa esclusivamente modificare le modalità di reporting dei dipendenti, costruire team o annunciare una nuova strategia. Dovrete costruire un’organizzazione nuova partendo dalle fondamenta, ridefinendone i meccanismi costitutivi. Oltre a comprendere in profondità e definire le modalità di lavoro, dovrete modificarne il relativo coordinamento e i principi che le governano e trasformare le vostre azioni di leadership (e quelle degli altri). Questo libro vi offre una mappa completa per rifondare la vostra organizzazione con i principi e gli strumenti che hanno reso efficaci alcune delle aziende più dinamiche della realtà moderna.

Prima di introdurre il nostro modello trasformativo a sei fasi, però, vorremmo partire da una panoramica di Supercell, una delle aziende che abbiamo esaminato. La storia dell’impresa spiega come una nuova forma organizzativa – che abbiamo visto emergere in Supercell e nelle altre aziende studiate – possa anticipare i movimenti del mercato e creare un valore esponenzialmente maggiore². Siamo pressoché sicuri che, durante la lettura, penserete che la vostra organizzazione non potrà mai diventare come Supercell; bene, il nostro obiettivo, in queste pagine, è convincervi esattamente del contrario e fornirvi gli strumenti necessari per far muovere la vostra azienda proprio in questa direzione.

1. L’organizzazione di Supercell

Supercell, azienda di sviluppo di videogame fondata nel 2010, ha prodotto cinque titoli di grande successo (*Clash of Clans* e *Hay Day* nel 2012, *Boom Beach* nel 2014, *Clash Royale* nel 2016, *Brawl Stars* nel 2018), conquistandosi una schiera fedele di cento milioni di clienti. Nel 2019 l’impresa aveva un valore di mercato di circa 10 miliardi di dollari e un fatturato annuo di oltre 2 miliardi. Non male, per un’organizzazione con solo 280 dipendenti e un ricavo medio per dipendente di 10 milioni di dollari.

2. Le informazioni su Supercell derivano da Janne Snellman, direttore operativo di Supercell, e Jim Yan, general manager di Supercell per l’area Cina. Le interviste sono state realizzate dal team di ricerca Tencent sugli ecosistemi orientati al mercato (d’ora in avanti rinominato Tencent Research Team). Janne Snellman è stato intervistato il 10 gennaio 2017, Jim Yan il 13 aprile 2017; entrambe le interviste sono state condotte di persona a Shanghai, Cina. Guidata da Arthur, la task force di ricerca includeva anche cinque direttori della funzione Risorse Umane e consulenti (Devon Shu, Emily Chen, Janet Huang, Sharon Li e Wingwing Wang) di vari dipartimenti di Tencent. Le ricerche sono state condotte da gennaio a giugno 2017, in presenza in Cina e negli Stati Uniti, e per telefono.

1.1. Ambiente e strategia

L'impresa ha raggiunto un successo così rapido perché, nel 2010, i suoi leader avevano già previsto il trend tecnologico di Internet per dispositivi mobili e avevano concentrato lo sviluppo dei videogiochi per le piattaforme *mobile*. La disponibilità di canali di distribuzione globali attraverso l'Apple iOS Store e gli store Android hanno facilitato ampiamente la diffusione mondiale dei titoli.

I leader di Supercell lavorano per creare giochi che durino decenni, possano essere apprezzati da utenti di tutto il mondo (cioè che siano accolti favorevolmente sia in Occidente che in Oriente) e che operino su dispositivi mobili. Per rimanere concentrati sullo sviluppo di videogame, Supercell ha ingaggiato partner esterni come Kunlun e Tencent, che contribuiscono alla pubblicazione in Cina, e si avvale di un'infrastruttura IT che sfrutta Amazon Web Services (AWS).

1.2. Capacità e struttura organizzativa

Il CEO, Ilkka Paananen e gli altri co-fondatori hanno una lunga esperienza nel settore. “*Gamer*” in prima persona, sono i primi a sottolineare il focus di Supercell sulla soddisfazione del cliente. Il loro scopo è inoltre creare un ambiente professionale che stimoli la creatività e l'innovazione attraverso il lavoro indipendente organizzato in piccoli team sostenuti da una piattaforma. Supercell è profondamente convinta che i migliori giochi possano essere realizzati solo dai migliori team.

Questi piccoli team (o *cells*, cioè “cellule”) sono indipendenti e autosufficienti: ogni gruppo si occupa dello sviluppo di un singolo titolo. Il “super” suggerito dal nome dell'impresa è la piattaforma, la solida base centrale che fornisce alle singole cellule tutto ciò di cui hanno bisogno per lavorare al meglio: cultura, marketing, risorse umane, finanziarie e tecnologiche. Le relazioni tra i team (cellule) e la piattaforma centrale (super) sono lineari (non gerarchiche) e la mission della piattaforma è evidente: consentire ai team di concentrarsi sullo sviluppo dei videogame – punto. In più, le cellule indipendenti condividono dati con le altre in modo che l'intera azienda sia più forte di ogni sua singola componente. Se dovessimo schematizzare l'impianto organizzativo, non ne risulterebbe una gerarchia tradizionale bensì una piattaforma con cellule indipendenti interconnesse tra loro (si veda la Fig. 1.1).

«Perché un impianto organizzativo di questo tipo?». A porre la domanda – retorica – è Janne Snellman, direttore operativo di Supercell. «Perché abbiamo constatato, in altre imprese, un generale insuccesso dei giochi svi-