

PRODUTTIVITÀ ININTERROTTA

Aaron Levie, amministratore delegato di Box, sta mettendo a punto un sistema di archiviazione di file on-line, destinato a ridisegnare il mondo industriale.

Ted Greenwald

Aaron Levie tiene elegantemente il centro della scena, ma non si trova al Comedy Store. Sta nella Grand Ballroom dell'Hilton Union Square di San Francisco per partecipare a BoxWorks, la conferenza annuale degli sviluppatori di Box. Steve Jobs indossava il suo tradizionale dolcevita nero, Mark Zuckerberg la sua felpa con cappuccio; Levie, in completo nero, ha apparentemente capitolato al grigio mercato del software che spera di conquistare. Ma non rinuncia a mandare un segnale dissonante: un paio di *sneakers* rosso acceso.

La scelta del gruppo musicale per chiudere i due giorni della conferenza è caduta sul suo gruppo musicale preferito: i Blink 182. «Volevamo scegliere qualcuno ancora più giovane e avevamo pensato a Miley Cyrus», spiega Levie, muovendosi lentamente sul palco. «Ma nel suo contratto, la cantante voleva che la conferenza venisse chiamata BoxTwerks (con riferimento a un ballo sensuale)». Un sogghigno si diffonde tra la platea. «Non disperatevi. Ci divertiremo ancora di più», aggiunge Levie.

Così è stato. Egli ironizza su concorrenti del calibro di Microsoft (se venisse preso in considerazione per occupare il posto nuovamente vacante di amministratore delegato a Redmond, metterebbe in ordine l'azienda o si limiterebbe a distribuire una nuova versione di Windows?) e icone del mondo industriale come Larry Ellison (se New Zealand battesse Oracle, l'imbarcazione del CEO di Oracle nella Coppa America, Ellison potrebbe comprarsi l'intera nazione e abolire questa competizione). Levie non risparmia neanche se stesso, mostrando un'immagine eccentrica di quello che definisce l'ingresso di Box nella prossima Coppa America: Levie su un pedalò nella Baia di San Francisco.

Si tratta di una performance divertente, ma il 28enne Levie prende molto sul serio la sua iniziativa commerciale. Vuole proporre qualcosa di fondamentale per lo sviluppo di Internet: un sistema di archiviazione di file legati al mondo aziendale a cui i dipendenti possano accedere da qualsiasi apparecchio. Dal suo punto di vista, la tecnologia di Box è l'infrastruttura per un nuovo modo di lavorare, più spontaneo, fluido, collaborativo e produttivo.

Questa aspirazione colloca Box tra Scilla e Cariddi dei software d'impresa equivalenti. Da una parte Microsoft, ancora una potenza formidabile nel mercato del software aziendale. Dall'altra Dropbox, un servizio di grande successo rivolto ai consumatori, che filtra le informazioni e permette di salvare automaticamente sullo smartphone tutti i file. Come se la sfida non fosse già abbastanza ardua, Box



Ritratto: David Hughes

dovrà fare ancora più strada delle sue rivali per virtualizzare l'ambiente d'ufficio.

La storia di Box parte da lontano. Quando i mainframe hanno ceduto il passo ai PC, le grandi aziende hanno accumulato i pacchetti di software di Microsoft e Oracle. Per sfruttarli, hanno investito in reti di server, flotte di PC desktop e armate di esperti di IT. Poi è arrivata Internet. Programmi come Salesforce offrivano il software alla stregua di un servizio, eliminando i pacchetti di software, automatizzando gli aggiornamenti e spostando infrastruttura e management

sul cloud. Con l'avvento dei dispositivi mobili, i dipendenti delle aziende hanno portato i loro apparecchi personali in ufficio, con le loro applicazioni che affiancavano il software "ufficiale"; questo processo è stato descritto con una semplice, ma poco felice espressione: "consumerizzazione dell'IT". I tradizionali dipartimenti aziendali di IT cominciarono ad apparire obsoleti.

In questo percorso, i manager IT hanno perso il controllo di uno degli asset aziendali di maggior valore: i documenti. Se chi lavora utilizza il suo account e-mail per condividere contratti segreti o archiviare modelli di prodotti futuri in un servizio di storage di file di tipo consumer, si rischia che i dettagli vengano diffusi nella blogosfera in pochi minuti.

Levie ha ideato Box per permettere ai dipartimenti IT di riprendere in mano la situazione, venendo incontro alle esigenze di clienti come Amazon, GlaxoSmithKline, Procter&Gamble, Siemens e Toyota, vale a dire il 97 per cento della lista delle aziende di Fortune 500, come Levie ama ricordare. Alla stregua di una serie di servizi simili, Box permette di archiviare file nel cloud, in centri dati remoti in qualche parte di Internet. È relativamente semplice per chiunque entrare nel servizio a bassi costi o addirittura gratuitamente. Gli utenti accedono dal sito Web di Box, dalla loro applicazione mobile o da un software del PC. Se spostato in Box, un file diventa disponibile su diversi apparecchi; si cambia il file e i cambiamenti si estendono immediatamente a tutti gli apparecchi. Ma al di là di quanto si vede, Box garantisce la sicurezza e un sistema di controllo che permettono ai dipartimenti IT aziendali di gestire il modo in cui l'informazione scorre tra le diverse organizzazioni. Per godere di questi servizi professionali, le aziende pagano Box tra i 5 e i 35 dollari mensili per ogni dipendente che utilizza il sistema.

Box ha 20 milioni di utenti. Una cifra modesta rispetto a Microsoft, che vanta più di 385 milioni di account per SkyDrive e SharePoint, i suoi servizi di archiviazione e condivisione di file per clienti e aziende. Il confronto è a suo sfavore anche con Dropbox, che raggiunge i 200 milioni di account. Malgrado ciò, Box gode di vantaggi su entrambe nel mercato aziendale. Scritto in gran parte una decina d'anni fa, il codice di Microsoft è strettamente intrecciato con un sistema di organizzazione dell'IT aziendale legato a Intranet e basato sul desktop, precedente l'avvento della tecnologia mobile. L'azienda ha dovuto affrontare una serie di difficoltà per tenere il passo con il cloud e i dispositivi mobili, mentre Box si adatta perfettamente alla cultura informale caratterizzata dalla semplicità di utilizzo del Web e delle applicazioni mobili. Come Dropbox, Box ha passato diversi anni a venire incontro ai gusti dei consumatori e utilizzerà gli anni a venire per implementare la tecnologia per le aziende.

Ma le intuizioni di Levie potrebbero giocare un ruolo decisivo. Box non si limita all'archiviazione dei documenti, ma facilita la comunicazione sui contenuti. E la comunicazione – non un documento pronto alla pubblicazione e perfettamente formattato – è il prodotto cruciale del lavoro. Gli ultimi aggiornamenti del servizio di Box rendono interattivi gli archivi di documenti, permettendo agli utenti di aggiungere metadati, scorrere rapidamente preview in alta risoluzione e ricercare frammenti di testo. Il sistema sta anche passando dall'archiviazione alla generazione di contenuti, con l'aggiunta di Box Notes, un editor di testo essenziale, che favorisce la collaborazione: icone di avatar si muovono sullo schermo in tempo reale per mostrare chi sta digitando cosa.

Verso il cloud

Il cloud – o, più precisamente, la volontà di espandere rapidamente la sua azienda di software basato sul cloud – scandisce senza dubbio i ritmi della routine di Levie. Ogni giorno alle 11, arriva negli uffici di Box, uno spazio di lavoro caotico con una facciata in stile italiano a Los Altos, in California. Le sue riunioni di lavoro si prolungano fino alle 18,30 e, se non sono previsti nuovi incontri serali, si incammina lungo El Camino Real per andare al ristorante vietnamita Pho House. Al ritorno in ufficio, schiaccia un pisolino di una ventina di minuti, per poi riprendere a lavorare. La sua giornata termina alle 2 di mattina, quando finalmente si avvia verso il suo appartamento, che condivide con la fidanzata. In genere si addormenta verso le 3,30. Alle 10,15 del giorno successivo è in piedi pronto ad affrontare una nuova giornata di lavoro.

La notte, prima di mettersi a dormire, legge manuali di strategie commerciali, biografie di imprenditori celebri, storie di aziende famose. «Legge più libri sulle industrie che hanno fatto la storia delle tecnologie, di chiunque conosca», dice Josh Stein, direttore del fondo finanziario Draper Fisher Jurvetson, una delle aziende che ha investito più di 400 milioni di dollari in Box. Parlando con Levie, tuttavia, si ha l'impressione di un novello imprenditore più che di un professore universitario che sta tenendo una lezione sul ciclo di vita delle tecnologie. Queste "storie" lo spaventano al punto da impedirgli di dormire. «Entro in paranoia a pensare che in qualsiasi momento si possono prendere decisioni che potrebbero determinare la sopravvivenza dell'azienda», confida Levie. «Di sicuro non è come stare al mare in vacanza».

Aaron Levie non ama starsene con le mani in mano. Nato a Boulder, in Colorado, già a 8 anni passava il suo tempo a strappare le erbacce o a portare a passeggio i cani dei vicini, in cambio di una piccola ricompensa. A 10 anni, la sua famiglia si trasferì a Mercer Island, una striscia di terra sul Washington Lake tra Seattle e Bellevue, a 20 minuti di automobile dalla sede centrale di Microsoft. La bolla tecnologica stava cominciando a esplodere; Aaron e i suoi genitori, un ingegnere chimico e una logopedista, discutevano dei loro investimenti durante i pasti. Era uno studente mediocre, ma passava gran parte del suo tempo a creare siti Web: un motore di ricerca, un sito immobiliare, una barra scaricabile per raccogliere informazioni («In quel periodo probabilmente vi ho fatto prendere qualche virus», scherza Aaron). Il suo amico Jeff Queisser, ora vicepresidente per la ricerca tecnologica di Box, forniva l'assistenza tecnica. «Quasi una volta al mese, ricevevo una chiamata all'una di notte, in cui mi chiedeva di raggiungerlo nella sua vasca da idromassaggi per parlare della sua ultima idea», ricorda Queisser.

Levie voleva diventare un regista sullo stile di Quentin Tarantino, ma la Film School dell'University of Southern California non accolse la sua domanda di iscrizione. Levie ripiegò sulla Marshall School of Business della USC. Nel 2004, al suo secondo anno di università, una ricerca lo portò a interessarsi al problema dell'archiviazione dei dati on-line. I primi fornitori di quella tecnologia erano stati spazzati via dalla crisi delle dot-com nel 2001. Nel frattempo la tecnologia si era evoluta al punto che l'archiviazione dei file su un hard drive nel cloud poteva rivelarsi vantaggiosa per chi utilizzava i computer. «Si era creato un gap tra la domanda delle aziende e l'offerta di opportunità», precisa Levie. Per fare fronte agli aspetti finanziari, si unì a Dylan Smith, un amico di Mercer Island che studiava economia alla Duke

University, e ad aprile del 2005 la coppia fondò Box con soli 20mila dollari che Smith aveva vinto giocando a poker on-line. In poche settimane, avevano già migliaia di clienti. Per accelerare i tempi di crescita, inviarono una e-mail al miliardario Mark Cuban, il cui popolare blog, a loro parere, poteva rafforzare il loro profilo pubblico. Cuban rispose con una proposta di finanziamento. I due ragazzi incassarono l'assegno di 350mila dollari, lasciarono l'università e si spostarono nel garage dello zio di Levie, a Berkeley.

Nel 2007, la base di utenti di Box era aumentata di 20 volte e i ricavi annuali avevano raggiunto il milione di dollari. Ma Levie era ancora insoddisfatto. Il prezzo degli hard disk diminuiva del 50 per cento ogni 12-18 mesi. Mano a mano che l'archiviazione on-line stava diventando un prodotto essenziale, cosa avrebbe impedito a Google, Apple o Microsoft di fornire il servizio gratuitamente? Levie aveva notato che i clienti più assidui non archiviavano file MP3 o JPEG, ma Word, Excel o PDF. In altre parole, si trattava di clienti aziendali che portavano con sé nuova utenza. Levie decise allora di abbandonare il debole mercato dei consumatori e focalizzarsi sulle imprese con migliaia di dipendenti, che avrebbero pagato bene per un servizio fornito su misura per le loro esigenze. Si apprestò a rispondere alle richieste delle grandi aziende: ricerca, sicurezza, capacità di creare e cancellare account, gestione dell'accesso ai file e autorizzazioni a visionare, editare o cancellare.

Nel perseguire questa strada, Levie si trovò subito di fronte al concorrente più temibile di allora: Microsoft, l'impresa tecnologica per eccellenza. L'azienda di Redmond avrebbe potuto schiacciarlo, ma la fortuna venne in suo aiuto. Alla fine del 2007, Apple introdusse l'iPhone. Per molte persone, l'apparecchio è stato il primo smartphone e le applicazioni trasformavano e-mail, consultazioni ed editing di documenti in esperienze in mobilità. Da un momento all'altro, i dipendenti non erano più sottoposti al rigido controllo dell'IT aziendale, con le reti Intranet protette da password e le sonnolenti reti private virtuali. Se trovavano troppo restrittivo il regime dell'ufficio, potevano scaricare le applicazioni dal cloud, tra cui quello di Box.

La risposta immediata di Apple, Google e Microsoft fu quella di introdurre nel cloud servizi di archiviazione di file per i consumatori. Microsoft lanciò SkyDrive nel 2007, per diffondere Windows oltre le mura del desktop. iCloud di Apple venne presentato ufficialmente nel 2011 e Google Drive si è imposto in via definitiva nel 2012, sette anni dopo la comparsa di Box. Nel frattempo, a partire dal 2008, Dropbox si è rapidamente conquistato il consenso degli esperti, ha moltiplicato la base di utenti e ha raccolto investimenti dai fondi finanziari più rappresentativi. Oggi, Dropbox domina il mercato dei consumatori che Box ha abbandonato.

Ma Levie non è rimasto a guardare.

Va e non va

Il suo gruppo sta elaborando una strategia per View API, la tecnologia che Box ha conseguito lo scorso anno con l'acquisto di un'azienda chiamata Crocodoc. View API è un servizio per visualizzare i documenti che trasferisce Word, Excel, PowerPoint e file PDF in formato HTML5. In termini più semplici, permette agli sviluppatori di mostrare i file archiviati in Box sulle pagine Web. Ma c'è anche dell'altro. Innanzitutto, riproduce rapidamente i documenti in modo fedele alle applicazioni d'origine. In secondo luogo, la tecnologia li suddivide nelle loro parti componenti, che si possono manipolare con

Dati archiviati nel cloud nel 2012:

100 milioni di terabyte

Spesa complessiva per i servizi pubblici di cloud nel 2012:

37 miliardi di dollari

Fonti dati: IDC

La battaglia per la supremazia nel settore degli uffici

Box e i suoi principali concorrenti archiviano tutti i file on-line. Il loro ruolo nel mondo commerciale sarà determinato dai vantaggi aggiuntivi che sapranno garantire.



Box

Fondazione 2005

Punti di forza

Rivolta alle aziende fin dall'inizio, ha un raggio d'azione internazionale e cura l'integrazione delle applicazioni e l'elaborazione di soluzioni originali per i file archiviati.



Dropbox

Fondazione 2008

Punti di forza

Dropbox è di facile impiego, si presta alla sincronizzazione dei dati su più apparecchi. La sua popolarità tra i singoli utenti le ha permesso di raggiungere 4 milioni di aziende.



SharePoint

Fondazione 2001

Punti di forza

A differenza di SkyDrive, il servizio di archiviazione per i consumatori di Microsoft, SharePoint prevede messengerie e strumenti per la collaborazione.

il software. In un diagramma di un sistema idrico municipale, per esempio, le pompe si illuminano quando un utente ci passa il sensore sopra, mostrando i dati sui flussi d'acqua.

Se tutto andrà secondo i piani, View API sarà l'anello fondamentale dell'intera piattaforma di Box. Qualsiasi azienda oberata da allegati di e-mail o desiderosa di pubblicare i documenti sulle pagine Web – dall'industria alle università, dall'editoria al commercio online – troverà conveniente archivarli in Box. Inoltre, le applicazioni offerte dai circa 700 partner di Box permetteranno di archiviare direttamente i file generati in Box. Il dipendente di un'azienda potrà associare le informazioni in metadati – collegando, per esempio, il numero della patente con una pratica assicurativa – o programmare il sistema per inviare al gruppo vendite ogni documento in arrivo con un determinato numero di telefono.

Si lavora dovunque

Levie oltrepassa la porta a vetri del ristorante Pro House alle 18.30 in punto. La cameriera non gli chiede la sua ordinazione perché è sempre la stessa: brodo di pollo, *noodles* e una lattina di A&W root beer. Mentre assapora il brodo, Levie spiega che le prospettive di Box sono legate alla capacità dell'azienda di trasformare il lavoro da una serie infinita di e-mail, incontri e relazioni a un processo parallelo definito "produttività ininterrotta".

L'espressione è stata coniata da un ex dirigente di Microsoft, Steven Sinofsky, che si è occupato a più riprese di Windows, Office e Internet Explorer, ma ha abbandonato improvvisamente l'azienda alla fine del 2012 dopo le turbolente vicende della distribuzione di Windows 8. Levie venne a sapere della vicenda e lo contattò su Facebook. «Un modo d'agire del tutto inconsueto», dice Sinofsky. «Forse pensava che fossi un vecchio compagno di scuola». I due si incontrarono al ristorante vietnamita e Sinofsky accettò immediatamente di unirsi a Box come consulente.

Per Sinofsky la produttività ininterrotta funziona in questo modo: nelle organizzazioni tradizionali, l'informazione è concentrata al vertice della gerarchia gestionale e viene diffusa secondo programmi prefissati. Nelle organizzazioni incentrate sulla connettività e la tecnologia mobile, invece, ogni dipendente può accedere all'informazione, potenzialmente in tempo reale. Questo meccanismo tende ad appiattire la struttura gerarchica; chi dirige prende le decisioni, che vengono però prontamente "rivisitate" dai dipendenti. I lavoratori possono condividere facilmente le informazioni con chiunque al di fuori dell'ambito aziendale. Tutto ciò dissolve progressivamente i tradizionali confini organizzativi. Il ritmo delle attività diventa frenetico, i dati rimpiazzano le ipotesi e l'aspetto esecutivo ha la meglio sulla componente strategica.

Le idee di Sinofsky hanno ricordato a Levie un saggio del 1937 dal titolo *La natura dell'impresa*, in cui l'economista Ronald Coase esponeva una serie di ragioni che giustificano l'esistenza delle imprese: risparmio dei costi, in tempo e denaro, duttilità organizzativa, capacità di progettazione. «Queste riflessioni erano vere in un'epoca in cui non c'erano interfacce comuni tra le organizzazioni», spiega Levie. Oggi il discorso non è più valido. Sempre più le aziende possono assemblare le risorse in corso d'opera: centri dati per le assunzioni, contratti di produzione, *crowdsourcing*. D'altronde, con l'accelerazione del ritmo di cambiamento, non c'erano alternative.

Levie vuole mettere Box al centro di questa trasformazione. Il suo

obiettivo è di aggiungere caratteristiche e applicazioni su misura in risposta alle richieste di aziende che operano nei campi educativi, finanziari, sanitari, legali, dei media, dei beni di consumo e della vendita al dettaglio. Prevede inoltre di favorire i collegamenti non solo tra le aziende, ma anche tra interi settori industriali. Per produrre un film a Hollywood, dice Levie, i file devono essere condivisi tra studios, agenti, distributori, promotori e avvocati: «A ogni snodo si verifica un rallentamento. Il problema principale è come accelerare questo processo». La sua risposta è: connettere partner, fornitori, contraenti con un servizio di collaborazione sincronizzata nel cloud.

Un nodo ancora più spinoso è rappresentato dalla disponibilità a cedere l'informazione da parte delle aziende al service provider del cloud. Molti ritengono che il risparmio di costi sia un elemento decisivo. Alcuni concorrenti scommettono però sul fatto che le aziende vorranno mantenere i files al loro interno, in parte perché sono estremamente ingombranti – rendendo lenta la fase di *upload*, sincronizzazione e accesso on-line – in parte perché contengono dati troppo sensibili per venire archiviati su una rete pubblica. Un'azienda di nome Egnyte, per esempio, offre una soluzione "ibrida" che mette insieme cloud e archiviazione *in loco*. Questo compromesso potrebbe esercitare un richiamo su quanti sono preoccupati dalla possibilità che il governo americano – o altri ficcanaso – possano avere accesso ai dati nel cloud.

Scripps Networks, che produce show per le TV via cavo, tra le prime sta esplorando questa terra sconosciuta. L'azienda, che ha sede a Knoxville, in Tennessee, e ha aperto uffici a Londra, Rio de Janeiro e Singapore, ha adottato Box dopo che, nel 2011, l'amministratore delegato ha fornito a ogni dirigente un iPad, senza informare il dipartimento di IT. Scripps utilizzava SharePoint, ma allora il programma di Microsoft non supportava gli apparecchi Apple e si dimostrò inadatto per una collaborazione proficua, spiega Chuck Hurst, vicepresidente per i media. I dipendenti, invece, condividevano file riservati su Dropbox e altri sistemi estranei alla dotazione aziendale. L'ufficio legale iniziò a lavorare senza soste.

Hurst si è affidato a Box alla fine del 2012, integrando l'azienda all'interno di Scripps. Il dipartimento commerciale utilizza i servizi di Box per scambiare asset con le agenzie pubblicitarie.

Al ristorante, Levie ha quasi finito di mangiare. Le sette di sera segnano solo la metà della sua giornata. Gli uffici al suo ritorno saranno pressoché vuoti, ma ciò gli permetterà di concentrarsi ancora di più e decidere le sue prossime mosse. «Stiamo sfruttando solamente l'1 per cento delle potenzialità». I personal computer non trasformeranno le aziende fino a non quando non ce ne sarà uno su ogni scrivania, continua Levie. Allo stesso modo, il cloud computing non trasformerà il modo di lavorare fino a quando non verrà adottato da ogni ufficio. Intanto, chi è nato nel 2014 non farà mai uso di un desktop o di un laptop, ma farà esperienza solo di telefoni, tablet, Google Glass e tutto ciò che verrà in futuro. «Il PC ha raggiunto milioni di persone; le nuove tecnologie arriveranno a qualche miliardo», sostiene Levie. «Le opportunità sono maggiori rispetto all'era del computing aziendale». Poi paga il conto e si dirige verso l'ufficio, nella speranza di tenere il passo con il costante incremento di efficienza e produttività di un mondo sempre connesso. ■

Ted Greenwald è giornalista freelance che ha collaborato con "Bloomberg Business Week", "Fortune" e "Wired".