

ERIC RIES

LA STARTUP WAY

I principi del **management imprenditoriale**
per trasformare la **cultura aziendale**
e promuovere una **crescita a lungo termine**

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

ERIC RIES

LA STARTUP WAY

I principi del management imprenditoriale
per trasformare la cultura aziendale
e promuovere una crescita a lungo termine

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *The Startup Way. How Modern Company Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*

Copyright © 2017 by Eric Ries

Original publisher: Currency, Imprint of The Crown Publishing Group

Traduzione dall'inglese di Matteo Vegetti e Tatiana Guarini

Copyright © 2018 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.

Per Gabriel e Clara

Indice

Introduzione	pag.	9
---------------------	-------------	----------

Parte I L'impresa moderna

1. Rispetta il passato, inventa il futuro: come creare l'impresa moderna	»	25
2. Imprenditorialità: la funzione mancante	»	41
3. Uno stato mentale da startup	»	59
4. Lezioni dal metodo Lean Startup	»	79
5. Un sistema di management per un'innovazione su larga scala	»	108

Parte II Una roadmap per la trasformazione

6. Fase Uno: massa critica	»	133
7. Fase Due: introduzione su larga scala	»	169

8. Fase Tre: i sistemi profondi	pag.	201
9. La contabilità dell'innovazione	»	236

Parte III
Una visione di ampio respiro

10. Una teoria unificata dell'imprenditorialità	»	273
11. Verso una politica pubblica pro-imprenditorialità	»	283
Epilogo – Una nuova religione civile	»	309
Appendice I – Risorse aggiuntive	»	315
Appendice II – Una raccolta di MPF	»	321
Nota sui metodi di ricerca	»	325
Disclosure	»	327
Ringraziamenti	»	329

Introduzione

In un pomeriggio d'estate un team di ingegneri e un gruppo di dirigenti di una delle più grandi aziende d'America si sono riuniti in un'aula nel cuore profondo del suo tentacolare complesso adibito alla formazione degli executive per discutere di un piano quinquennale dell'azienda da svariati milioni di dollari, volto allo sviluppo di un nuovo motore diesel e a gas naturale. Il loro obiettivo era quello di entrare in nuovo mercato; l'entusiasmo era alle stelle. Il motore, chiamato Serie X, avrebbe avuto ampi impieghi in molti settori, dalla generazione di energia alla potenza motrice.

Tutto ciò era chiarissimo per le persone riunite nella stanza. Tranne una, che aveva aderito all'incontro pur non avendo alcuna conoscenza in fatto di motori, di energia o di fabbricazione di prodotti industriali e che si è ridotta quindi a porre una serie di domande elementari come quelle che avrebbe potuto fare il dottor Seuss: "Dove avete detto che verrà impiegato? In una barca? In un aereo? Per mare o per terra? In un treno?".

Gli executive e gli ingegneri di certo si stavano chiedendo: "Ma chi è questo tizio?".

Quel tizio ero io. L'azienda era General Electric (GE), una delle più vecchie e rispettabili imprese americane, con una capitalizzazione di mercato (all'epoca) di 220,47 miliardi di dollari e non meno di 300.000 dipendenti.

Che cosa ci facevo dunque dentro GE nell'estate del 2012? Non faccio l'executive aziendale. Non vengo dal settore dell'energia o della sanità o da una qualsiasi delle miriadi di unità di business di GE.

Faccio l'imprenditore.

Il presidente del consiglio di amministrazione e CEO della GE Jeffrey Immelt e la vicepresidente Beth Comstock mi avevano invitato quel giorno a Crotonville, New York, perché erano rimasti intrigati da un'idea che avevo

proposto nel mio primo libro, *The Lean Startup*¹: che i principi del management imprenditoriale potessero essere applicati a qualunque settore o area dell'economia e a imprese di ogni dimensione. E avevano pensato che la loro azienda dovesse iniziare a lavorare seguendo quei principi. L'obiettivo era quello di instradare GE su un percorso di crescita e adattabilità e, per Immelt, quello di lasciare in eredità all'azienda qualcosa che potesse permetterle di prosperare a lungo termine.

Quel giorno abbiamo guardato il piano per il motore Serie X con occhi nuovi e ci siamo resi conto che avrebbe potuto arrivare sul mercato in modo decisamente più veloce se avessimo costruito un motore più semplice nel giro di qualche mese, non di qualche anno. Quello è stato il primo di una lunga serie di incontri (su alcuni dei quali leggerete ulteriori dettagli).

Il giorno successivo ho partecipato a una conversazione che sembrava – in apparenza – molto diversa. Mi ha visto coinvolto insieme al fondatore e CEO di una delle startup in “ipercrecita” di nuova generazione nel settore tecnologico. Le due aziende non potevano essere più differenti: una vecchia e l'altra nuova, una leader di mercato in molte delle aree di business in cui opera e l'altra in lotta per acquisire lo slancio. Una intenta a realizzare prodotti fisici imponenti, l'altra a costruire quel tipo di infrastruttura software che alimenta Internet. Una della East Coast, l'altra della West Coast. Una dove i dirigenti indossano un completo e l'altra dove portano un paio di jeans strappati.

Il CEO di questa seconda azienda, un early adopter di *The Lean Startup*, si trovava ad affrontare una nuova serie di sfide: come potevano espandersi ulteriormente rispetto alla loro prima innovazione di successo? Come potevano fare in modo che i loro dipendenti avessero una mentalità da imprenditori? E, più di ogni altra cosa, come potevano trovare nuove fonti di crescita sostenibile?

Sono rimasto sbalordito da come, a dispetto di tutte le apparenti differenze, quelle due conversazioni fossero state sorprendentemente simili. GE – come molte imprese di successo – stava cercando di rinvigorire la propria cultura aziendale infondendo un'energia imprenditoriale in modo da poter continuare a crescere. La startup, con cui mi ero incontrato quel pomeriggio, stava cercando di capire come preservare la propria cultura imprenditoriale nella fase di crescita.

Nel corso degli ultimi anni ho vissuto molti momenti simili a quello, in cui sono rimasto colpito da come aziende che noi solitamente consideriamo molto differenti tra loro si trovino ad affrontare sfide simili. Grazie a queste conversazioni con leader e fondatori mi sono reso conto che le imprese di

¹ Trad. it. *Partire leggeri*, Rizzoli Etas, Milano, 2012.

oggi – avviate o emergenti che siano – non si stanno dotando delle capacità di cui qualunque azienda avrà bisogno per prosperare nel resto di questo secolo: la capacità di sperimentare rapidamente nuovi prodotti e nuovi modelli di business, quella di garantire l’empowerment delle persone più creative e quella di svolgere più e più volte un processo di innovazione – gestendo con rigore e avvalendosi di un sistema di accountability – in modo da poter sbloccare nuove fonti di crescita e di produttività.

Questo processo – e come cambiarne lo stato da “assente” a “fiorente” in qualsiasi impresa o organizzazione – è l’argomento di questo libro.

1. Chi sono

Il viaggio che ho effettuato per recarmi a quell’incontro a Crotonville è stato improbabile – per non dire inaspettato. Nelle prime fasi della mia carriera mi formai come ingegnere di software, poi divenni imprenditore. Se vi siete mai immaginati il classico imprenditore tech come un ragazzino che lavora come un matto nella cantina dei suoi genitori – ebbene, io ero esattamente così. La mia prima iniziativa in ambito imprenditoriale, durante la bolla delle dot-com, fu un fallimento umiliante. Il primo scritto che pubblicai, lo scintillante *The Black Art of Java Game Programming* del 1996 è, o almeno era l’ultima volta che ho controllato, disponibile come libro usato su Amazon.com a 0,99 dollari. Nessuno di questi progetti sembrava, a quel tempo, preannunciare gli anni che avrei dedicato successivamente a promuovere un nuovo sistema di management.

Dopo essermi trasferito nella Silicon Valley iniziai però a notare alcuni schemi ricorrenti in relazione ai fattori che determinavano sia i successi, sia i fallimenti nel mondo delle imprese. E lungo il percorso iniziai a formulare un modello che contribuisse a rendere più rigorosa la pratica dell’imprenditoria. In seguito iniziai a scrivere testi su questo modello, prima online a partire dal 2008 e poi in un libro, *The Lean Startup*, pubblicato nel 2011. Quello che è accaduto da quel momento ha superato le mie aspettative più sfrenate. Il movimento Lean Startup si è diffuso a livello mondiale. Più di un milione di persone nel mondo hanno letto il libro. Con ogni probabilità, ovunque vi troviate in questo momento sul pianeta, nei dintorni ci sarà un gruppo locale di Meetup sul metodo Lean Startup.² Migliaia di fondatori di imprese, investitori, e altri profili dell’ecosistema delle startup sono accorsi in massa per sposare le idee e le pratiche del Lean Startup.

² meetup.com/topics/lean-startup.

Nel libro feci un'affermazione che al tempo sembrò radicale. Sostenni che una startup debba essere intesa come “un’istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o servizio in condizioni di estrema incertezza”. Questa definizione era volutamente generale. Non faceva alcun riferimento alle dimensioni dell’organizzazione, alla forma che aveva assunto (impresa, no profit o altro) o al settore o all’ambito di cui faceva parte. In base a quest’ampia definizione, ognuno – quale che sia il suo titolo professionale ufficiale – può essere inaspettatamente gettato nelle acque dell’imprenditoria se il contesto in cui svolge il suo lavoro diviene molto incerto. Sostenni che gli imprenditori siano ovunque – nelle piccole imprese, nelle aziende immense, nei sistemi sanitari e nelle scuole, perfino negli enti pubblici. Che si trovino in tutti quei posti dove le persone svolgono un lavoro onesto, e spesso non sbandierato, per collaudare una nuova idea, per creare un modo migliore di lavorare, o per servire nuovi consumatori estendendo un prodotto o un servizio a nuovi mercati.

Nei sei anni trascorsi dalla pubblicazione di *The Lean Startup* le varie organizzazioni che hanno adottato i metodi che propone hanno ripetutamente comprovato quest’affermazione. Ho avuto l’opportunità di viaggiare in tutto il mondo e di lavorare con aziende di qualsiasi dimensione possiate immaginare, o quasi. Tre imprenditori che lavorano a una nuova app? Fatto. Piccola impresa? Fatto. Organizzazioni religiose non-profit? Certo che sì. Medie imprese del settore manifatturiero? Fatto. Startup in ipercrescita non ancora quotate in borsa? Come no. Immensi organismi burocratici della pubblica amministrazione? Fatto. Alcune delle più ampie e più lente multinazionali del mondo? Ci potete scommettere. Tutti questi tipi di organizzazioni possono usare il metodo Lean Startup per svolgere un lavoro più efficace e progredire più velocemente.

2. Sviluppare le capacità mancanti

Sono stati questi viaggi, essenzialmente, a portarmi fino a quell’aula di GE. Il successo del motore Serie X, insieme a diversi altri progetti pilota simili, ha portato a qualcosa di straordinario. General Electric e io abbiamo stretto una partnership per sviluppare un programma chiamato FastWorks,³ che ha dato luogo a un importante cambiamento culturale e manageriale. Per diversi anni abbiamo formato migliaia di leader in ogni area dell’azienda. Ho

³ Al mese di maggio del 2017, FastWorks era un marchio registrato di General Electric Company.

fatto personalmente da coach a più di cento team di progetto, toccando ogni funzione, ogni area geografica e ogni unità di business all'interno della struttura. In GE ogni CEO e top manager è stato formato su metodi di lavoro di stampo imprenditoriale, e le funzioni interne sono state trasformate in modo da facilitare – invece di ostacolare – l'innovazione.

Tuttavia, sono rimasto sorpreso nello scoprire che anche le startup hanno bisogno di questo tipo di formazione e di opera trasformativa. Come molti dei miei colleghi nella Silicon Valley, lungo il mio percorso professionale ho maturato la convinzione che le persone impiegate nelle grandi aziende fossero fundamentalmente diverse dagli imprenditori creativi come noi, votati all'innovazione disruptive.⁴ Che una volta che le organizzazioni raggiungono una certa dimensione inizino a morire lentamente, dall'interno. Che smettano di innovare. Che le persone più creative scelgano di andarsene. Che le grandi aziende diventino inevitabilmente sclerotizzate, burocratiche, politiche.

Tale convinzione crea uno strano paradosso, una sorta di dissonanza cognitiva che ha ripercussioni su tutti noi che aspiriamo a un'imprenditorialità orientata alla forte crescita. Avendo lavorato letteralmente con centinaia di imprenditori, ho preso l'abitudine di chiedere loro:

“Se odiate così tanto le grandi imprese, perché state cercando di crearne una nuova?”.

Rimangono spesso spiazzati dalla domanda, perché nella loro mente l'impresa che sono impegnati a costruire sarà diversa. Non sarà appesantita da inutili riunioni e da middle manager ficcanaso. Rimarrà dinamica, grintosa, una startup perenne. Ma quante volte questa impresa ideale corrisponde nella realtà a ciò che gli imprenditori finiscono per creare?

Negli ultimi anni i fondatori e i CEO che erano stati early adopter del metodo Lean Startup hanno iniziato a ricontattarmi. Nei primi tempi erano entusiasti dalle parti del modello Lean Startup che aiutano a partire velocemente, come il *minimo prodotto fattibile* (MPV) e il *pivot*. Non si erano concentrati così tanto invece sulle parti che sono francamente un po' più noiose: la scienza del management e la disciplina della contabilità. Adesso che le loro imprese erano cresciute fino a impiegare centinaia, migliaia o in alcuni casi decine di migliaia di dipendenti si erano resi conto di dover trovare un modo per mantenere il proprio approccio imprenditoriale, anche se nello stesso tempo mettevano in campo strumenti di management tradiziona-

⁴ [quora.com/What-causes-the-slack-at-large-corporations/answer/Adam-DAngelo](https://www.quora.com/What-causes-the-slack-at-large-corporations/answer/Adam-DAngelo).

li, realizzavano un maggior numero di previsioni e si avvicinavano a un organigramma dall'aspetto più tradizionale.

L'ho visto succedere in prima persona in decine di imprese straordinarie: quando i dipendenti lavorano in strutture organizzative tradizionali e ricevono incentivi tradizionali, emergono determinati comportamenti di stampo burocratico. È una conseguenza inevitabile del modo in cui sono progettati quei sistemi.

Ciò che quei fondatori di imprese volevano sapere era: possiamo utilizzare le tecniche del metodo Lean Startup per evitare che le nostre aziende cadano in preda al letargo e alla burocrazia a mano a mano che crescono? Grazie al lavoro che stavo svolgendo con organizzazioni più grandi, ero in grado di dire che la risposta era affermativa.

Ecco perché negli ultimi cinque anni ho condotto una doppia vita. In moltissimi giorni mi riunisco di mattina con il capo di un'immensa azienda leader di mercato, mentre di pomeriggio passo il mio tempo con varie startup, da enormi casi di successo in ipercrescita della Silicon Valley a minuscole imprese di belle speranze impegnate nella fase di raccolta dei capitali di avviamento.

Le domande che mi pongono sono sorprendentemente simili:

Come posso incoraggiare le persone che lavorano per me ad avere una mentalità più imprenditoriale?

Come posso sviluppare nuovi prodotti per nuovi mercati senza perdere i miei clienti attuali?

Come posso garantire l'accountability delle persone che lavorano con uno spirito imprenditoriale senza mettere a repentaglio il mio core business?

Come posso creare una cultura che mantenga l'equilibrio fra le necessità legate alle attività in corso e le nuove fonti di crescita?

Se state leggendo questo libro, anche voi probabilmente vi starete ponendo le stesse domande sulla vostra organizzazione.

Traendo una serie di insegnamenti dalle aziende che supporto, ho iniziato a sviluppare un nuovo corpus di lavoro basato sui principi che sono validi al di là della fase del "come iniziare", in particolare per le imprese consolidate e anche per quelle di grandi dimensioni. Questo lavoro si occupa di:

- come il management tradizionale e quello che io chiamo il *management imprenditoriale* possano lavorare insieme;
- che cosa debbano fare le startup per andare al di là del metodo Lean Startup – quando hanno problemi che scaturiscono dalla crescita rapida e dall'ampliamento della scala;

- come dovrebbe essere configurato un *processo* di trasformazione aziendale volto ad avvicinarsi a un modo di lavorare più “lean” e più iterativo.

Ho lavorato con migliaia di manager e fondatori di imprese per collaudare e perfezionare questo nuovo approccio. Sono stato in trincea con loro, nel lancio di nuovi prodotti, la fondazione di nuove imprese, la reinvenzione di sistemi IT, la revisione di processi finanziari, il ripensamento delle pratiche della gestione del personale e delle strategie di vendita e chi più ne ha, più ne metta. Ho lavorato con leader di ogni funzione aziendale: dalla gestione della filiera all’ufficio legale e alla ricerca e sviluppo. E ho lavorato in un ventaglio incredibilmente variegato di settori: trivellazione ad alta profondità, elettronica, automotive, moda, sanità, esercito e istruzione, giusto per citarne alcuni.

Il nuovo approccio attinge non solo al lavoro da me svolto in prima persona con le aziende, ma anche alla sapienza di un intero movimento di leader con la stessa mentalità. È basato su conoscenze e casi di studio tratti da una varietà di fonti: multinazionali che sono vere e proprie icone, come GE e Toyota; aziende tecnologiche pionieristiche e consolidate come Amazon, Intuit e Facebook; startup di nuova generazione in ipercrescita come Twilio, Dropbox e Airbnb; e innumerevoli startup emergenti delle quali non avete ancora sentito parlare – finora. E, cosa ancor più sorprendente, questo approccio attinge al lavoro di innovatori che stanno riformando alcune delle istituzioni più vecchie e più burocratiche – compreso il governo federale degli Stati Uniti.

Leader visionari di ogni tipo di settore si stanno aprendo a nuove possibilità, che abbinano il meglio del general management all’emergente disciplina del management imprenditoriale.

Lavorando con loro ho riscontrato che l’imprenditorialità ha il potenziale per rivitalizzare la mentalità manageriale del XXI secolo. Non si tratta più soltanto del modo in cui le persone lavorano in un determinato settore. Si tratta del modo in cui le persone lavorano – o vogliono lavorare – ovunque.

Io la chiamo “la Startup Way”.

3. I cinque principi alla base della Startup Way

La Startup Way abbina il rigore del general management alla natura altamente iterativa delle startup. È un sistema che può essere usato in qualsiasi impresa che cerchi di praticare l’innovazione continua, quali che siano le sue dimensioni, la sua anzianità o la sua mission.

Ripensate alla definizione di startup che ho riportato prima. Dal momento che l'imprenditoria ha sempre a che vedere con lo sviluppo di un'entità, ha necessariamente a che vedere con il management. Nella Startup Way l'imprenditorialità è una disciplina di management, un nuovo modello di organizzazione, valutazione e allocazione delle risorse per l'attività di un'impresa. È una filosofia che rimpiazza il modello datato che frena oggi molte aziende, offrendo nuove linee guida su come un'impresa moderna dovrebbe lavorare per generare una crescita sostenibile attraverso l'innovazione continua. Al posto dell'attuale sistema manageriale, che è vincolato alla pianificazione e alla previsione, la Startup Way crea un sistema che accoglie favorevolmente la velocità e l'incertezza e arriva addirittura a prosperare grazie a entrambe.

I cinque principi fondamentali della filosofia della Startup Way sono:

- 1) **innovazione continua**: troppi leader cercano di conseguire una singola innovazione decisiva. La crescita a lungo termine richiede però qualcosa di diverso: un metodo per operare ripetutamente nuove svolte, attingendo alla creatività e al talento di ogni livello della struttura;
- 2) **la startup come unità atomica del lavoro**: per creare cicli di innovazione continua e sbloccare nuove fonti di crescita, le imprese devono essere dotate di team che possano sperimentare per trovarle. Questi team equivalgono a startup interne, e richiedono una struttura organizzativa distinta che li supporti;
- 3) **la funzione mancante**: se si inseriscono delle startup nell'ecosistema di un'impresa, queste devono necessariamente essere gestite in modi che finiscono per mettere a soqquadro le tecniche tradizionali. Alla maggior parte delle imprese manca una disciplina essenziale – l'imprenditorialità – che è tanto essenziale per il loro futuro successo quanto lo sono il marketing o l'amministrazione;
- 4) **la seconda fondazione**: apportare un profondo cambiamento di questo tipo alla struttura di un'impresa è come fondarla di nuovo, a prescindere dal fatto che esista da cinque o cent'anni;
- 5) **trasformazione continua**: tutto questo richiede lo sviluppo di una nuova capacità organizzativa: l'abilità di riscrivere il dna dell'impresa in risposta a sfide nuove e di vario tipo. Sarebbe un peccato trasformarla solo una volta. Quando un'azienda ha capito come trasformarsi, può – e dovrebbe – essere pronta a farlo molte altre volte in futuro.

È importante sottolinearlo con decisione fin da subito: stabilire che l'intera impresa debba seguire questo metodo di lavoro non significa che ogni singolo team debba essere riorganizzato in base ai principi di una startup. Né che ogni dipendente inizi magicamente a comportarsi come un imprenditore.

Piuttosto, l'obiettivo è duplice: *fare in modo che sia possibile* per quelli che chiameremo “startup team” operare in maniera affidabile, e dare a ogni dipendente l'*opportunità* di agire come un imprenditore. Ciò consente la progressiva affermazione di chi è naturalmente portato a lavorare in questo modo – o potrebbe esserlo, se incoraggiato e autorizzato. Di conseguenza ogni manager dell'impresa deve formarsi sugli strumenti del management imprenditoriale, anche se non è direttamente coinvolto negli startup team. Deve capire perché alcune persone stanno lavorando in modo diverso, deve poterne gestire l'accountability con riferimento ai nuovi standard e riconoscere quando le normali funzioni di controllo, come la gestione del personale, l'IT, il dipartimento legale e quello dedicato alla compliance, sono di intralcio.

4. Il libro

Questo non è un manifesto. Ne abbiamo già a sufficienza. Il nostro mondo è inondato di guru ed esperti che ci dicono di muoverci più velocemente, di essere più innovativi e di pensare fuori dagli schemi. Tuttavia siamo a corto di dettagli specifici: come possiamo fare esattamente per ottenere questi risultati? Questo libro è un tentativo di fornire i dettagli mancanti. Offre tecniche collaudate per riaccendere lo spirito imprenditoriale di un'azienda – o se è ancora vivo, per impedire che vada perduto.

Se siete un leader, di un'impresa o di un team, questo libro vi indicherà il piano da seguire per trasformare la vostra struttura in modo che sia in grado di trovare nuove fonti di crescita a lungo termine. Imparerete come creare sistemi di accountability che incentivino l'innovazione produttiva, ovvero quel tipo di innovazione che ha davvero valore per un'impresa. Apprenderete come strutturare il lavoro in modo che sia più appagante. Acquisirete anche una nuova chiarezza sulla natura del vostro ruolo come leader – un ruolo che è abbastanza diverso da quello che insegnano ancora oggi in molti programmi MBA o che viene richiesto da investitori e consiglieri. Scott Cook, co-fondatore di Intuit e attuale presidente del suo comitato esecutivo, lo descrive come un cambio di prospettiva. È la differenza tra “fare la parte di Giulio Cesare” (decidere quali progetti far vivere e quali far morire), e “fare la parte dello scienziato” (essere sempre aperti alla ricerca e alla scoperta). Questo renderà il vostro lavoro più interessante e più efficace.

Il libro è basato su esperienze di aziende reali, vive e vegete che hanno applicato queste idee con successo in un'ampia gamma di settori, aree di business e dimensioni. *La Startup Way* descrive una serie di interventi specifici che possono aiutarvi a investire sull'imprenditorialità come disciplina

strategica, e vi spiega passo passo come cambiare la mentalità dei senior leader. Grazie al mio lavoro con GE, quest'azienda mi ha generosamente concesso un ampio diritto di accesso per portarvi "dietro le quinte" della trasformazione associata a FastWorks, che userò come una specie di case study approfondito per illustrare i concetti che sono stati applicati per rendere GE adattabile in vista del futuro. Ma condividerò anche casi dettagliati di molte altre aziende che hanno svolto un percorso simile.

Nella Parte I, "L'impresa moderna", scopriremo perché le pratiche del management tradizionale non sono più all'altezza e quali fattori hanno reso l'integrazione del management imprenditoriale così cruciale in questo momento storico specifico. Parleremo delle nuove capacità e dei nuovi metodi di lavoro che sono oggi necessari.

La Parte I spiega come "la startup" sia una nuova *unità atomica del lavoro* per un ambiente altamente incerto, e delinea le condizioni da soddisfare per sviluppare un portafoglio di startup all'interno di un'organizzazione. Parleremo di come gettare le fondamenta di un'accountability solida per progetti di innovazione – perfino in situazioni di forte incertezza, nelle quali pianificare e fare previsioni è difficile o impossibile – e di come evitare quelle misure che vengono prese per motivi di accountability e decretano abitualmente la morte di progetti di innovazione meritevoli. Faremo anche una rapida carrellata sui principali punti e processi descritti in *The Lean Startup*, come il *minimo prodotto fattibile* (MPV), il *pivot* e il *ciclo di feedback Creazione-Misurazione-Apprendimento*.

Nella Parte II, "Una roadmap per la trasformazione", approfondiremo il "come" della Startup Way. Quando i team hanno l'opportunità di organizzarsi seguendo la Startup Way, gravitano naturalmente verso processi nuovi e diversi da quelli a cui le persone sono abituate. Esploreremo queste tecniche non tradizionali – alcune basate su concetti esposti in *The Lean Startup*, altre completamente nuove. Parleremo anche di come gestire i conflitti tra i nuovi processi e i sistemi tradizionali, compresi quelli tra middle manager, un tipo di conflitti che storicamente sono sempre stati gli assassini del progresso.

Per un'impresa moderna i vantaggi di un'innovazione continua non risiedono soltanto nei nuovi prodotti, servizi e sistemi interni rivoluzionari e nelle vittorie commerciali che permettono di ottenere. L'innovazione offre anche l'opportunità di incubare una cultura nuova, che scioglie le briglie alla creatività imprenditoriale a ogni livello organizzativo. Esploreremo come il fatto di compiere le scelte giuste in termini di accountability e di processi permetta a questa nuova cultura di prosperare e di crescere.

Ci occuperemo delle necessità dettate da questo nuovo modo di lavorare sui fronti del personale, delle assunzioni e dello sviluppo. Affronteremo, di

petto, la convinzione erronea ma diffusa che per lavorare in modo imprenditoriale occorra licenziare il personale esistente e andare in cerca di costose “superstar” all’esterno. All’interno di ogni organizzazione con cui ho lavorato – senza eccezione, e includendo alcune società comprese nella lista delle *Fortune 500* che sono delle vere e proprie icone – ho trovato veri imprenditori. Parleremo di come far emergere queste persone di talento, come costruire una rete con funzioni di coaching e di supporto e, in ultima analisi, come aiutarle ad avere successo. Esamineremo come le funzioni interne di una corporation – gestione del personale, ufficio legale, amministrazione, IT e procurement compresi – possano essere trasformate per facilitare, invece che bloccare, l’innovazione. Infine, analizzeremo a fondo il processo e i meccanismi dell’*innovation accounting* (contabilità dell’innovazione), la struttura finanziaria che supporta questo nuovo modo di lavorare.

Nella Parte III, “Il quadro generale”, vedremo che cosa succede una volta che il processo di trasformazione è stato “portato a termine”. O piuttosto, vedremo come questo termine non arrivi mai. Il fine ultimo della Startup Way è che le organizzazioni si trovino in uno stato di trasformazione continua, che permetta loro di prosperare in ogni circostanza. Io sono convinto che questo tipo di flessibilità possa anche essere adottato a un livello molto più generale, dunque i capitoli conclusivi riguardano gli effetti di ampio respiro che si potrebbero ottenere applicando questa nuova struttura alla politica pubblica e ai problemi che deve affrontare la nostra società.

5. Come adottare una mentalità orientata al lungo termine

Riprendendo un argomento di *The Lean Startup*, in questo libro tornerò spesso su un interrogativo fondamentale: come possono le imprese conseguire realmente una crescita e dei risultati *a lungo termine*? Fra tutti i temi sui quali discuto giorno dopo giorno, questo è uno dei più intensi dal punto di vista emotivo per i manager e gli imprenditori di oggi. Vedo continuamente persone che hanno una voglia disperata di realizzare una vision a lungo termine per la loro azienda, di lasciare in eredità un cambiamento significativo. Eppure sono continuamente frustrate dalle esigenze a breve termine imposte dai nostri sistemi di business attuali. Bastano pochi trimestri deludenti perché gli investitori esigano un cambiamento, e perché la politica aziendale interna finisca per rivoluzionare profondamente le cose, anche ai piani alti.

Potreste pensare che un’impresa che valuta i propri dipendenti sulla base di rigide scadenze trimestrali, come fa la maggior parte delle imprese, agisca