



Eric Ries

LA STARTUP WAY

I PRINCIPI DEL MANAGEMENT IMPRENDITORIALE PER TRASFORMARE LA CULTURA

Editore: **Franco Angeli**
 ISBN-10: **8891779156**
 ISBN-13: **978-8891779151**
 Lingua: **Italiano**
 Anno: **2018 (1ª edizione)**
 Pagine: **340**
 Prezzo: **€ 33,00**

Eric Ries, imprenditore e autore del bestseller "The Lean Startup", in questo suo ultimo lavoro propone un nuovo modo di gestione basato sui principi dell'imprenditorialità, che consente alle aziende, consolidate di trasformarsi e diventare *aziende moderne* in grado, cioè, di cogliere e sfruttare le opportunità d'innovazione legate alle nuove tecnologie e alla trasformazione digitale, migliorando non solo risultati economici, ma anche promuovendo una cultura dell'innovazione in grado di sostenere la crescita nel lungo periodo. Nel suo primo libro, Reis ha descritto il *Lean Startup*, un metodo per avviare una nuova attività imprenditoriale o per lanciare un nuovo prodotto sul mercato, basato su un meccanismo di apprendimento e sperimentazione (*Build-Measure-Learn*) che consente lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi in modo incrementale e iterativo, apprendendo dai feedback dei clienti e adattando gli sviluppi a ciò che effettivamente vuole il mercato. In questo secondo libro, l'autore descrive la *Startup Way*, un approccio basato sul Lean Startup, che consente di far funzionare un'azienda consolidata come un "portfolio di Startup". Attraverso un processo ben descritto, l'azienda può consentire ad ogni Startup team di condurre il proprio progetto innovativo in maniera controllata e, al tempo stesso, dare l'opportunità ad ogni dipendente di poter lavorare in modo imprenditoriale, potendo perseguire le opportunità e trasformarle in business per l'azienda, senza mettere a repentaglio il core business, creando così i presupposti per la diffusione di una cultura aziendale che favorisca la realizzazione di una forma di "ambidestritismo", in grado cioè di equilibrare le necessità legate alle attività in corso e con le nuove fonti di crescita attraverso i progetti innovativi.

Il processo della Startup Way è costituito da 3 fasi:

1. *Creazione di una massa critica* – l'obiettivo di questa fase è creare le basi per la trasformazione (la rinascita) mediante meccanismi di sperimentazione, adattamento e transizione dei risultati. Attraverso un numero limitato di iniziative condotte secondo il metodo Lean Startup al fine di raggiungere velocemente dei risultati su cui fare leva nei confronti del management, si cerca di creare una "massa critica" di progetti innovativi di successo che dimostrano che, non solo il nuovo modello è fattibile ma anche preferibile rispetto alle vecchie modalità di gestione. A tale scopo sarà opportuno introdurre dei meccanismi di misura dei risultati dei progetti innovativi basati su degli indicatori semplici che misurino il "livello di apprendimento" sul nuovo prodotto/servizio o sul mercato, ottenuto attraverso i cicli di sperimentazione.
2. *Crescita e diffusione* – l'obiettivo di questa fase è scalare il nuovo metodo internamente all'azienda, andando ad ingaggiare i membri del top management affinché agiscano da sponsor del nuovo modello e consentano il superamento delle resistenze interne all'azienda. Durante questa fase è quindi opportuno organizzare dei programmi di coaching e training per affiancare le funzioni aziendali nell'effettiva adozione e implementazione dell'approccio Startup Way. È anche fondamentale definire dei meccanismi di allocazione del budget per finanziare i progetti di innovazione che lascino allo Startup team la libertà di decidere come spendere le risorse assegnate, garantendo la possibilità di accedere a risorse addizionali sulla base del livello di apprendimento conseguito.
3. *Trasformazione completa* – l'obiettivo di questa

fase è arrivare alla trasformazione completa dell'azienda, alla rinascita. In questa fase l'azienda, non solo adotta a livello globale una nuova cultura manageriale, ma si dota anche di una struttura interna che le consente di sostenere la crescita nel lungo periodo proprio grazie ad un processo d'innovazione continua. Affinché questa trasformazione possa completarsi con successo sarà necessario un impegno attivo da parte dei manager aziendali di tutte le funzioni, soprattutto di quelle che potrebbero manifestare delle resistenze al nuovo modo di lavorare (es. Legal, Finance, HR, IT, Procurement & Supply Chain, ecc.). Il fine ultimo dell'approccio Startup Way è quello di rendere l'intera organizzazione come un portfolio di Startup: molte delle Startup non dureranno a lungo, ma quelle che sopravvivono saranno in grado di realizzare i progetti innovativi a più alto impatto, garantendo all'azienda di generare e catturare valore, e quindi crescere nel lungo periodo.

Conclusione

Il libro è un'interessante lettura consigliato a tutti coloro i quali operano nelle organizzazioni con ruoli di responsabilità e di gestione delle risorse. Come avrà modo di vedere il lettore, la Startup Way propone di fatto nuovo modello di gestione aziendale che si fonda su 5 principi fondamentali:

1. *Innovazione continua* - le aziende possono trasformarsi in aziende moderne attraverso un processo di innovazione continuo. Un'azienda moderna è in grado non solo di fornire ai clienti prodotti e servizi di alta qualità in maniera continua, ma anche di scoprire quali nuovi prodotti/servizi realizzare per sostenere la crescita in futuro. La gestione di un'azienda moderna, però, richiede una visione di lungo periodo e una capacità di sperimentazione rapidamente per individuare e definire strategie opportune a supporto della visione di lungo periodo.
2. *Startup come unità di base di lavoro* - le Startup costruiscono il proprio business model attraverso un meccanismo di apprendimento basato sulla sperimentazione. Anche le grandi aziende hanno la necessità di imparare. Per fare questo, le aziende devono potersi organizzare creando internamente unità base di lavoro che siano delle Startup. Queste Startup saranno costituite da team in grado di condurre i progetti innovativi
- in autonomia e attraverso meccanismi di sperimentazione.
3. *Imprenditorialità come funzione mancante* - l'imprenditorialità non può essere introdotta in azienda mediante una funzione specifica o un ruolo assegnato. Deve diventare, invece, parte integrante della cultura aziendale. In linea di principio qualunque dipendente può avere uno spirito imprenditoriale ed essere propenso alla sperimentazione. In questo senso le unità organizzative dovranno comprendere un mix di persone e iniziative votate sia all'esecuzione che all'esplorazione.
4. *Rinascita* - quando l'azienda è in grado di trasformarsi diventando un'azienda moderna, si può parlare di rinascita, o seconda fondazione. Appresa la cultura dell'imprenditorialità, l'azienda può avere successo proprio grazie allo sviluppo di prodotti/servizi veramente innovativi. Questa trasformazione può riguardare qualunque tipo di azienda, a prescindere da quanti anni ormai è sul mercato.
5. *Trasformazione continua* - la capacità di un'azienda di innovare attraverso un meccanismo di sperimentazione e apprendimento consente all'azienda di poter perseguire un percorso di trasformazione continua. Per fare questo, però, l'azienda deve dotarsi di strumenti e processi che le consentano di potere scalare le iniziative più promettenti a livello globale, e abbandonare quelle meno promettenti.

Reis sottolinea come oggi più che mai le imprese debbano dotarsi delle capacità necessarie per prosperare nel prossimo futuro ed essere in grado non solo di sperimentare rapidamente nuovi prodotti e nuovi modelli di business, ma anche di garantire l'empowerment delle persone più creative attraverso un meccanismo di iterazione del processo di innovazione in modo da sbloccare nuove fonti di crescita e di produttività. Questo approccio, però, richiede un nuovo modello di leadership orientato al futuro e in grado di gestire il cambiamento. Un modello in grado di premiare il merito, la propensione al rischio e la sperimentazione. Un modello basato su una cultura del fallimento (insita nel processo di sperimentazione) e su meccanismi di delega e autonomia che consentano ai dipendenti di cimentarsi in iniziative imprenditoriali, favorendo l'apprendimento e la scoperta.

Antonella Chirichiello