

MARIA ENRICA ANGELONE

PIANIFICARE MISURARE SCALARE

FAR CRESCERE IL TUO BUSINESS
IN **TRE** MOSSE



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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”.

MARIA ENRICA ANGELONE

PIANIFICARE MISURARE SCALARE

FAR CRESCERE IL TUO BUSINESS
IN **TRE** MOSSE



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2022 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

Introduzione. Il mito della crescita pag. 9

**Parte prima
Pianificare**

1. Pianificare l'organizzazione come prima cosa	» 17
A ogni obiettivo la sua organizzazione	» 17
Nominare un team dedicato agli obiettivi di crescita	» 18
Condividere i progetti di crescita con le funzioni aziendali	» 21
<i>Diversi Paesi, stesse sfide!</i>	
<i>Intervista con Yvonne Wassenaar</i>	» 23
2. Come pianificare un percorso di crescita	» 27
Di che cosa parliamo in questo capitolo	» 27
Modelli di pianificazione strategica	» 28
Il processo di pianificazione strategica: come costruire una road-map	» 31
Le iniziative di crescita non sono tutte uguali	» 35
<i>Come trasformare un'azienda e aumentarne il valore</i>	
<i>Intervista con Luca Bettonte</i>	» 40
3. A ogni progetto il suo business case	» 49
Selezione delle iniziative strategiche	» 49
Quantificazione delle iniziative strategiche	» 54

Assegnazione delle priorità alle iniziative strategiche	pag. 64
Programmare la crescita per fasi	» 66
4. Pianificare i fallimenti	» 69
Come evitare brutte sorprese	» 69
L'asteroide, prima o poi, arriva	» 73
Chiudere il progetto senza rimorsi	» 75

Parte seconda Misurare

5. L'arte di misurare la crescita: ovvero come evitare l'insuccesso	» 83
Dall'implementazione ai risultati	» 83
A ogni fase la sua misurazione	» 84
Che cosa misurare?	» 86
Le vanity metric (o metriche effimere)	» 88
Le metriche comportamentali	» 89
La frequenza della misurazione	» 91
Misurare e agire di conseguenza	» 93
<i>Che cosa serve per misurare?</i>	
<i>Intervista con Massimiliano Menna</i>	» 96
6. Definire gli obiettivi e premiare la crescita	» 100
Definizione degli obiettivi + misurazione = accountability	» 100
Metodologia Objective and Key Result (OKR)	» 102
Ricompensare i risultati ottenuti	» 104

Parte terza Scalare

7. Le sfide dello scaling aziendale per l'organizzazione	» 109
Che cosa significa scale-up	» 109
Far crescere l'organizzazione	» 112
I principi per un'organizzazione scalabile	» 118

Formazione come strumento per un'organizzazione scalabile	pag. 119
La strategia per creare un team flessibile	» 121
L'attitudine giusta	» 123
<i>La lezione del leader mondiale del car-pooling</i>	
<i>Intervista con Nicolas Brusson</i>	» 126
8. Come assicurare una crescita scalabile	» 133
Costruire processi scalabili	» 133
Gli strumenti necessari per una crescita scalabile	» 137
Cultura "data-driven": che cosa significa?	» 139
Strumenti di Corporate Performance Management	» 144
OneStream	» 145
Anaplan	» 147
Board	» 148
9. Crescere per acquisizioni	» 150
La crescita attraverso fusioni e acquisizioni	» 150
Fusioni e acquisizioni: pro e contro	» 152
<i>Come evitare la "sindrome del boccino d'oro"</i>	
<i>Intervista con Dhiren Fonseca</i>	» 154
<i>La strategia di integrazione dopo un'acquisizione</i>	
<i>è la chiave del successo</i>	
<i>Intervista con Enrico Ferraresi</i>	» 159
<i>Condividere il lato emotivo della trattativa è il segreto</i>	
<i>per un deal di successo</i>	
<i>Intervista con Annalisa Rossi</i>	» 161
Le 10 regole d'oro per gestire una crescita scalabile e durevole	» 167
Conclusioni	» 175
Lecture consigliate	» 179
Ringraziamenti	» 183

Introduzione. Il mito della crescita

Per chi investe in un business la crescita rappresenta l'obiettivo più appetibile e ricercato: eppure, gestirla e renderla duratura è tutt'altro che semplice. Al contrario, è un lavoro complesso che richiede non tanto ingegno e creatività, quanto disciplina e accurata pianificazione.

Nel corso della mia carriera professionale ho ricoperto, per oltre vent'anni, il ruolo di Chief Financial Officer (CFO) in start-up e scale-up innovative, caratterizzate da tassi di crescita a doppia cifra. Spesso mi definiscono una "specialista nella crescita di business" ma, in effetti, non esiste una disciplina o un corso universitario che insegni le competenze richieste per questo ruolo. E non è neppure così semplice trovare libri sul tema.

Del resto, non stiamo parlando di bilancio o di acquisizioni: si tratta piuttosto di un complesso di competenze e attitudini che, per lo più, si apprendono "sul campo".

Proprio sulla base della mia esperienza, ho constatato che su questo argomento – ovvero la crescita di un business – esistono molti preconcetti, anzi potrei dire "stereotipi", che influenzano le scelte di chi opera in questo tipo di contesto.

Tra quelli con cui mi sono scontrata più spesso, ci sono i seguenti.

- **“Il CEO saprà senz'altro trovare una soluzione”**: molti investitori e membri del Consiglio di Amministrazione considerano il capo dell'azienda, tanto più quando è anche il fondatore e imprenditore della società, un uomo (o una donna) per tutte le stagioni. Una figura in cui riporre piena fiducia perché, al momento del bisogno, saprà sempre guidare il business nel modo migliore. Certamente, il fondatore ha un ruolo strategico in un'organizzazione nella fase di sviluppo: è colui che guida l'innovazione e la strategia. Non bisogna, tuttavia, dare per scontato che sia la persona

adatta a gestire la crescita e a renderla stabile nel lungo termine. Al contrario, molto spesso, i *founder* non sono a loro agio nel ruolo di manager e possono trovarsi in difficoltà nel dover costantemente dimostrare di saper gestire un'azienda più grande, con processi più strutturati, cosa molto diversa dal promuovere l'innovazione e gestire un piccolo team.

Questo è il motivo per cui le aziende che vogliono gestire il salto da start-up a grande impresa senza perdere lo sprint di crescita, spesso si affidano a una solida figura nel ruolo di Chief Operating Officer (COO), che affianca il CEO in qualità di supporto operativo; per lo stesso motivo, non è infrequente assistere al passaggio di testimone dal *founder* a un CEO professionista, quando la curva di crescita rallenta. Ma di questo si parlerà approfonditamente nel capitolo 6.

- **“Basta che il business cresca e tutto andrà bene”**: quando un indicatore chiave di performance del business (il cosiddetto KPI ovvero *Key Performance Indicator*) registra una crescita rapida e improvvisa (la famosa curva a “bastone da hockey”), si ha quasi la sensazione di aver ormai superato la parte più difficile del percorso e che il resto dell'organizzazione automaticamente sarà pronta a gestire questa nuova fase. Ma la realtà è molto diversa: un singolo KPI non è indicatore di una crescita durevole. È l'azienda nella sua interezza che deve adattarsi alla nuova dimensione per garantire performance costanti nel tempo, adeguando i processi, gli strumenti e l'organizzazione di fase in fase.

► Questa è la lezione che ho imparato quando ero co-fondatrice di una start-up attiva nel settore del Mobile Travel, un'applicazione tramite la quale gli utenti potevano prenotare un soggiorno in albergo dal proprio telefono. Oggi si tratta di tecnologie note, ma la start-up era nata nel 2010, quando gli smartphone erano ancora poco diffusi in Europa. Dopo una partenza in salita, avevamo finalmente raggiunto un numero di utenti a tre cifre e festeggiato questo traguardo come l'inizio di una nuova “Google”. Ma era decisamente troppo presto per cantare vittoria.

Ci rendemmo conto, piuttosto rapidamente, del fatto che gli utenti non erano minimamente interessati a prenotare tramite la nostra App e abbandonavano la navigazione prima che potessimo interagire e aumentare il livello di engagement. Scoprimmo, solo in seguito, che il canale di acquisizione degli utenti non era quello giusto: ma, purtroppo, avevamo già investito tutti i soldi del seed round, perdendo quindi l'opportunità di portare avanti altri esperimenti (troverete un approfondimento in merito nel capitolo 4).

- **“Troppa crescita non ha mai ucciso nessuno”**: la crescita non è l'equivalente di una bacchetta magica. Certo, facilita molti processi: per esempio,

trovare nuovi investitori pronti a finanziare il business o rendere più appetibile l'azienda per la selezione del personale da assumere o aprire le porte di infinite opportunità per monetizzare il business. Tuttavia, quello che spesso sfugge è che, se mal gestita, la crescita può danneggiare seriamente la reputazione e persino uccidere un'azienda. Non solo perché, improvvisamente, ci si può trovare con i conti in rosso per aver fatto eccessivi investimenti (cosa del tutto possibile se la dinamica del business è molto veloce o se non ci sono strumenti di pianificazione finanziaria adeguati). La pura e semplice verità è che soddisfare un solo cliente è molto più facile di accontentarne cento! Quando la crescita è troppo rapida, e non si pianifica con largo anticipo un aggiornamento a 360 gradi della struttura aziendale, è facile che si crei una sorta di spirale, che può influire negativamente sulla reputazione e il futuro del business. Quando, per esempio, la qualità dei servizi o dei prodotti offerti si deteriora a causa della mancanza di un processo strutturato a supporto dell'aumento delle vendite, i clienti più fedeli stenteranno a riconoscere il loro fornitore di fiducia che, da sempre, era garanzia di eccellente qualità. Il loro passaparola negativo influenzerà i nuovi potenziali clienti e le vendite inizieranno a diminuire. In questo scenario, non è infrequente che per accontentare i clienti scontenti si concedano maggiori sconti sui prezzi: il che, alla fine mette ulteriormente sotto pressione le performance. Ad aggravare la situazione ci sono, poi, i competitor che possono accaparrarsi i clienti con assoluta facilità, semplicemente promettendo maggiore attenzione e qualità. Così, in poco tempo, quella che sembrava una situazione perfetta, con crescita a doppia cifra, si trasforma in un'azienda poco attraente da cui gli stessi dipendenti vorrebbero scappare.

Il fattore di successo per ottenere una crescita stabile e duratura è l'esecuzione. Anzi, ancora meglio è pianificare l'esecuzione. Perché si possono avere idee geniali e innovative ma, se vengono sviluppate nel modo sbagliato, non sono in grado di produrre risultati duraturi nel tempo. Al contrario, un'idea anche non particolarmente nuova, può risultare molto proficua se ben eseguita. E il processo attraverso il quale si esegue una strategia di crescita può fare la differenza, perfino più della strategia in sé. È attraverso il processo di execution che si gettano le fondamenta di una "cultura della crescita", sulla quale si costruiscono aziende che incoraggiano l'esplorazione del nuovo e condividono l'innovazione senza penalizzare in caso di fallimento ma, anzi, pianificando tanto gli errori quanto i successi.

Con questo libro mi ripropongo di condividere la mia esperienza nella gestione della crescita aziendale, ma ci tengo a sottolineare che non custodisco il segreto di una "bacchetta magica" per il successo. Ho, però, avuto la

fortuna e il privilegio di lavorare con imprenditori straordinari, li ho aiutati a realizzare le loro strategie e ho imparato da loro. Così come ho imparato dai numerosi errori che ho commesso, investendo sufficiente tempo per comprenderne le ragioni e capire come avrei potuto evitarli nuovamente.

Il libro è suddiviso **in tre parti**, che rappresentano le tre fasi del processo di execution di una strategia di crescita, a mio avviso parimenti importanti: pianificare, misurare e scalare.

La prima parte è dedicata alla **pianificazione strategica**, un'attività che richiede un perfetto bilanciamento fra aspirazioni e sano pragmatismo. Per questo non deve essere lasciata al caso, ma necessita di un processo calibrato, inclusivo e che coinvolga l'organizzazione nella definizione delle iniziative.

Il processo di pianificazione strategica è un'opportunità unica per un'organizzazione, sia per confrontarsi sia per mettersi in discussione: ma richiede una regia di esecuzione. Delle tante idee e azioni proposte, solo alcune saranno finanziate. Come scegliere quelle che saranno di successo? Come allocare le risorse, a volte limitate, sulle idee con un potenziale più alto? Stupisce che molte aziende, anche di dimensioni significative, dedichino risorse inadeguate a questo processo, magari riducendo il tutto a un paio di giorni di riunioni del management, chiuso in conclave nella sala meeting. A volte, il problema è la mancanza di risorse. Ma questi processi servono anche a trovare risorse, per esempio decidendo di non prolungare l'agonia di progetti deludenti dal punto di vista dei risultati e di riallocare le risorse su progetti più promettenti.

Questo tipo di processo genera anche delle dinamiche aziendali non sempre desiderabili: dal CEO che vorrebbe imporre target irrealistici, al responsabile delle vendite che invece vorrebbe ridurre le ambizioni al minimo (magari per poi prendersi il merito dei risultati al di sopra delle aspettative); dal CFO che vorrebbe tagliare i fondi ai progetti non di successo, al responsabile delle tecnologie che ha sempre bisogno di investimenti urgenti per la sua funzione. In sostanza, ci sono tanti remi in barca che spingono in direzioni diverse. Ma con un processo calibrato e trasparente, si possono indirizzare tutti verso lo stesso obiettivo.

Infine, si parlerà di insuccessi e dell'importanza di pianificarli, riconoscerli e di come riallocare le risorse su nuove opportunità. Secondo una ricerca, "le imprese hanno maggiori probabilità di successo quando ridistribuiscono le spese in conto capitale a un ritmo sostenuto... la soglia minima è la redistribuzione del 50% delle spese in conto capitale tra le business unit nel corso di un decennio"¹. Eppure, si tratta di un'attività molto difficile. Per

¹ Bradley Chris, Hirt Martin, Smith Sven, *Strategy beyond the hockey stick*, Wiley, 2018.

mille motivi, le aziende non disinvestono i progetti che non raggiungono i risultati attesi, e ancora meno lo fanno quando il business è in una fase di crescita, perché nessuno pone l'attenzione sulle cose che non vanno. Come diceva un CEO con cui ho lavorato, “la crescita è come un mantello: copre tutto quello che non si vuole far vedere”. In particolare, parlerò di come “pianificare i fallimenti” e di come “spegnere” i progetti deludenti, ovvero trovare un valore anche in quelli.

La seconda parte del libro è dedicata alla **misurazione della crescita**. Come dimostra la mia esperienza nella start-up del settore del *mobile travel*, che aveva acquisito utenti non interessati ad acquistare il prodotto, prima di avviare un'iniziativa di crescita è fondamentale impostare un efficace sistema di reportistica. Nel nostro caso, avevamo inizialmente contato soltanto gli utenti che avevano scaricato l'applicazione (download), invece del numero degli utenti che utilizzavano regolarmente l'applicazione (chiamati *returning user*); quando ci rendemmo conto che ci stavamo basando su una metrica effimera (*vanity metric*), era ormai troppo tardi. Misurare un business che cambia quasi giornalmente, perché esplora, innova e si evolve, è una sfida nelle sfide. Occorre trovare il giusto equilibrio tra impostare sistemi di controllo sofisticati in grado di catturare ogni piccola variazione nelle performance e mantenere una flessibilità, che è fondamentale per un business che cambia di continuo e non può aspettare che il sistema di controllo si adegui. Misurare non è un'attività fine a se stessa ma serve ad agire, a prendere decisioni: per questo è importante costruire delle metriche solide e coerenti, senza le quali le decisioni possono essere basate su dati incorretti o incompleti.

La terza e ultima parte del libro approfondisce i principi e gli strumenti per ottenere lo “**scaling**” di un business. Una volta che le azioni messe in campo hanno prodotto risultati, è il momento di far evolvere tutta l'organizzazione per fare in modo che sia adeguata alla nuova dimensione.

Realizzare uno scale-up non è affatto semplice. Come riportato da Verne Harnish nel suo libro *Scaling up*, su 28 milioni di aziende negli Stati Uniti, solo il 4% raggiunge un fatturato di oltre 1 milione di dollari, potendosi quindi definire una “scale-up”. Per non parlare dei successivi livelli, che sono raggiunti ancora più raramente: solo il 10% delle start-up che hanno raggiunto le dimensioni di una scale-up, infatti, continua a crescere e raggiunge i 10 milioni di dollari di fatturato. In sostanza, solo 1 scale-up su 10 sopravvive alla cosiddetta *death valley*².

Ovviamente, ci sono molti fattori che concorrono a decimare le start-up:

² Harnish Verne, *Scaling up. Perché alcune aziende ce la fanno... ed altre no*, Strumenti di Business Edizioni, 2017.

il mercato, la competizione, la dimensione dell'impresa; ma volendo guardare solo ai fattori interni, le componenti su cui focalizzare l'attenzione sono essenzialmente tre: persone, processi e strumenti. Queste tre componenti devono evolvere con la dimensione e la complessità di un'azienda: ma devono farlo non troppo presto rischiando di ingessare l'organizzazione e frenando il processo di innovazione, né troppo tardi mettendo l'azienda stessa a rischio di essere sopraffatta dalla crescita. In questo capitolo ho approfondito come, nella mia esperienza, si possa effettuare uno *scaling* aziendale adeguato alla fase che il business si prepara ad affrontare.

Le acquisizioni sono uno strumento utilizzato spesso per accelerare la crescita di un business, sia per entrare in nuovi mercati sia per acquisire delle competenze. Ma quanto sono davvero efficaci? E quali sono i punti di attenzione da considerare?

Dati statistici statunitensi suggeriscono che il 75% delle operazioni di M&A fallisce e solo il 15% ottiene i risultati previsti³. Analogamente, una ricerca in Europa ha rivelato che per le aziende al di sopra dei 500 milioni di dollari, il 50% delle transazioni ha addirittura danneggiato il valore per gli investitori, il 30% ha avuto un impatto limitato e solo il 20% ha apportato un valore aggiunto. Ma, anche se i dati suggeriscono il contrario, le operazioni di acquisizione rappresentano comunque una scelta obbligatoria per molte aziende. Pertanto, darò la parola direttamente ai professionisti del settore che hanno condiviso le loro esperienze, offrendo molti suggerimenti utili per chi si appresta ad affrontare un percorso di crescita ricorrendo alle acquisizioni.

Nel corso dei capitoli, ho riportato le interviste fatte a CEO di organizzazioni innovative che hanno guidato dei progetti di crescita straordinari, chiedendo loro quali siano i fattori di successo per una corretta esecuzione della strategia di crescita.

Per concludere, ho voluto riepilogare in 10 semplici regole i principi chiave che ho imparato nel corso degli anni per gestire il processo di crescita di un business. Naturalmente, ogni azienda ha la sua storia e alcuni principi possono non trovare applicazione, ma credo che essi rappresentino un promemoria per ricordare che la crescita di un business non è che il punto di partenza di una nuova fase dell'azienda, per la quale è necessario farsi trovare preparati.

³ Simeon Paula, *Mergers and acquisitions: Impact of mergers and acquisitions motives on post-acquisitions performance*, Lulu.com, 2016.

Parte prima

Pianificare

A ogni obiettivo la sua organizzazione

Conoscete il famoso proverbio africano, “Se vuoi andare veloce, cammina da solo. Se vuoi andare lontano, cammina con gli altri”?

Ecco, questa massima è perfettamente applicabile al processo di crescita. Quando le iniziative di crescita sono distribuite all'interno della struttura organizzativa, si ha l'enorme beneficio di condividere gli obiettivi di lungo termine con tutte le funzioni e di rendere così inclusivo il processo di crescita. Tuttavia, in questo modo si deve anche tenere conto di alcuni rischi: per esempio, l'interdipendenza delle funzioni da cui deriva l'esito di un certo progetto aumenta il rischio che si creino ritardi o impedimenti. E, pur avendo internamente tutte le competenze necessarie per realizzare un progetto, l'assenza di un coordinamento può far perdere tempo e rallentare lo sviluppo della crescita stessa. Al contrario, un'azienda che vuole rapidamente cambiare la traiettoria delle proprie performance dovrà puntare su un'organizzazione dedicata alle iniziative di crescita.

Un team focalizzato esclusivamente sul perseguimento di iniziative di crescita, però, viene percepito come un'entità operativa a sé stante, difficilmente in grado di trovare partner esterni nel resto dell'organizzazione e pertanto, a volte, è destinato ad arenarsi. Non esiste, insomma, una ricetta perfetta ma occorrerà fare delle scelte in base alle esigenze specifiche del business, all'orizzonte temporale e alle risorse a disposizione. L'organizzazione che ha fatto crescere il business da dieci milioni di euro a cento milioni di euro non può essere la stessa che lo farà crescere fino a duecento milioni di euro. E la consapevolezza che pianificare l'organizzazione è parte del processo di esecuzione della strategia non è così comune. Anzi, spesso, il direttore delle Risorse Umane non è coinvolto fin dall'inizio nel processo, ma

viene informato al termine quando il piano è già stato definito. Come accade di frequente nelle società che stanno affrontando un percorso di crescita, un manager ha più funzioni; nel mio caso, per esempio, per molti anni, oltre a ricoprire il ruolo di CFO, ho avuto anche la responsabilità della funzione risorse umane. Pur non avendo avuto una formazione specifica sul tema, ho poi seguito percorsi di studio mirati e, nel mio piccolo, ho gestito team che sono passati in pochissimo tempo da poche decine di persone a centinaia, anche sparse in vari continenti. Per tali motivi, trovo questo argomento veramente centrale e ho voluto inserirlo all'inizio di questa prima parte: lo considero, infatti, un fattore di successo determinante per il raggiungimento degli obiettivi di crescita.

Nominare un team dedicato agli obiettivi di crescita

Comporre un team dedicato alle iniziative di crescita: questa scelta può rivelarsi una mossa vincente per le realtà aziendali ormai consolidate che vogliono rilanciare un piano di investimenti e trovare nuove spinte per la crescita del business. Mentre il resto della struttura aziendale rimarrà concentrato sul business as usual (BAU), questo team dedicato avrà due vantaggi: essere composto da un numero ridotto di risorse e non avere il peso della gestione dei clienti o delle attività operative quotidiane. I benefici sono molteplici perché la focalizzazione consente di ridurre i tempi decisionali e l'assenza di attività operative aumenta la produttività del team, consentendo per esempio la possibilità di revisioni di progetto più veloci o di decisioni e reiterazioni che non richiedono lunghe negoziazioni con i molteplici stakeholder. Questo genere di organizzazione è preferibile per business che hanno, diciamo, "fretta" di trovare nuove fonti di risultati. Tuttavia, ci sono punti di attenzione da tenere presenti. Ecco, alcuni suggerimenti che mi sento di condividere sulla base della mia esperienza personale.

Garantire l'autonomia del team. È fondamentale rendere il team indipendente dal resto dell'azienda, sia da un punto di vista finanziario sia per quanto riguarda le competenze. In altre parole, un adeguato planning finanziario dovrà prevedere le risorse necessarie affinché quello che chiameremo Growth team (anche se questa terminologia può avere significati diversi in funzione dell'organizzazione) possa raggiungere i suoi obiettivi senza dover "negoziare" con altre funzioni le risorse necessarie per il progetto. Se, al contrario, il team dovrà mediare con le altre funzioni per ottenere un budget, o ancora, se dovrà ottenere l'approvazione dei CFO per qualsiasi tipo di inve-

stimento, perderà produttività, sprecando tempo prezioso in lungaggini burocratiche. Lo stesso principio si applica alle competenze e alla pianificazione organizzativa. Un team preposto alle iniziative di crescita dovrebbe includere tutte le competenze necessarie alla realizzazione di tale progetto; l'assenza di competenze determinanti, infatti, può generare diversi scenari, tutti poco desiderabili. Il primo è che il team decida di interrompere il progetto nell'attesa che la risorsa con la competenza necessaria diventi disponibile, dilatando i tempi del progetto stesso. Il secondo scenario è che il team decida di continuare l'esecuzione del progetto, senza però disporre di tutte le competenze necessarie. Nessuna delle due soluzioni è accettabile per ovvie ragioni. Il secondo approccio può essere addirittura più pericoloso nel lungo termine, dal momento che l'iniziativa potrebbe essere realizzata su presupposti errati oppure non scalabili.

► In una delle aziende in cui ho lavorato, per esempio, avevamo creato un team per investire in un nuovo canale di distribuzione. Questo team era composto da un responsabile vendite, un project manager e uno specialista marketing. Ritenevamo che il team avesse tutte le competenze per lanciare il nuovo canale di vendita e che sarebbe stato in grado di realizzare un rapido aumento del fatturato, per cui fissammo degli obiettivi alquanto ambiziosi fin dal primo esercizio. Ma quando i nostri colleghi iniziarono a contattare nuovi potenziali clienti, fu subito chiaro che il prodotto necessitava di una leggera personalizzazione, per poter rispondere alle esigenze specifiche del nuovo canale di vendita. Il team richiese quindi al reparto Ricerca & Sviluppo (R&S) di studiare alcune piccole modifiche al prodotto per renderlo "vendibile" tramite il nuovo canale. Considerando che si trattava di un progetto molto piccolo e in una fase ancora iniziale, aveva una priorità bassa nella lista dei progetti della funzione di sviluppo. Così, il team di progetto perse numerose opportunità di ricavi, restando in attesa di una banale modifica del prodotto che un qualunque sviluppatore junior avrebbe potuto, invece, facilmente sviluppare nel giro di pochi giorni.

Disegnare l'integrazione post incubazione. Quando si decide di assegnare le iniziative di crescita a un team dedicato, occorre delineare in maniera chiara e nitida, sin dall'inizio, un percorso per reintegrare le iniziative stesse nella struttura aziendale, al termine della fase di incubazione. Infatti, è naturale che i progetti, una volta incubati, diventino parte integrante del business: di conseguenza, si deve pianificare la transizione del know-how, che spesso comporta anche un trasferimento di risorse. Un Growth team dedicato considera ogni progetto come una start-up, una sua personale "creazione" e sarebbe, quindi, demotivato se gli venisse chiesto improvvisamente di rinunciarvi o di cederlo a un altro team. Inoltre, il fatto

che il progetto sia stato sviluppato da un altro team potrebbe suscitare gelosie nel resto dell'azienda, rendendo la fase di integrazione molto difficile. L'opzione migliore, dunque, consiste nello scrivere le regole del gioco sin dall'inizio: ovvero pianificare e rendere visibili le diverse organizzazioni per fasi, durante lo studio, nella fase di POC (Prof of Concept) e nelle fasi successive. La fase di incubazione deve avere degli obiettivi ben definiti (di questi parleremo nella seconda parte), raggiunti i quali il progetto sarà pronto a passare alla fase dell'integrazione.

Lo scenario, gli obiettivi e la futura organizzazione del progetto devono essere comunicati, con chiarezza, a tutti per evitare sorprese e malumori. Idealmente almeno una persona del "team di incubazione" dovrebbe rimanere coinvolta nel progetto anche a transizione avvenuta, diventandone un vero e proprio promotore all'interno di uno più team (li chiameremo "team funzionali"). Non ha tanta importanza il job title che gli viene dato né se abbia tutte le competenze per essere parte della funzione a cui il progetto è stato trasferito: la cosa importante è assicurare la continuità.

► Ho avuto esperienza, in un'azienda in cui ho lavorato, di un'iniziativa che sembrava promettente e mostrava un ottimo trend di crescita finché non fu affidata al reparto di Ricerca & Sviluppo. Si trattava di una versione B2C di uno dei prodotti e, quando divenne prodotto minimo funzionante (Minimum Viable Product), chiedemmo al reparto R&S di rilevarlo e trasformarlo in un prodotto pronto per essere messo sul mercato. Tuttavia, a quel punto, il progetto perse lo slancio iniziale: il leader del team funzionale era concentrato sulla migrazione del codice del prototipo sulla piattaforma di gestione principale (evidentemente era più interessato all'efficienza dell'infrastruttura). Pertanto, non diede la dovuta priorità al progetto e reinvestì il budget nei progetti interni alla funzione. I buoni risultati ottenuti durante il periodo di incubazione del progetto si deteriorarono ben presto finché fummo costretti a cancellarlo, compromettendo tutto l'investimento. Durante il dibattito *post mortem* con il management team, ci rendemmo conto del fatto che, non garantendo continuità, avevamo creato due "fazioni" opposte. Il Growth team accusava il team funzionale di non aver colto l'opportunità, concentrandosi sulla profittabilità del prodotto piuttosto che sul potenziale a lungo termine. Il team di R&S, per contro, lamentava il fatto che il prodotto fosse stato sviluppato male e che non fosse scalabile nel lungo termine, a meno che non venisse completamente riprogettato *ex novo*. Il risultato fu non soltanto catastrofico dal punto di vista finanziario ma soprattutto lo fu per la motivazione della squadra: infatti, a seguito della chiusura del progetto, perdemmo alcune figure professionali che erano state cruciali nella sua fase iniziale, poiché furono deluse dal fatto che non avevamo premiato i loro sforzi.