



Stefano Schiavo

LA TRAPPOLA DEL BUSINESS PLAN

Rituali organizzativi e approcci
lean all'innovazione

FRANCOANGELI

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”.

Stefano Schiavo

LA TRAPPOLA DEL BUSINESS PLAN

Rituali organizzativi e approcci
lean all'innovazione

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

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

Indice

Prefazione , di <i>Stefano Micelli</i>	pag.	7
Introduzione	»	9
Ringraziamenti	»	13
 Parte I – La trappola del business plan		
1. La domanda giusta	»	17
2. La cultura del business plan	»	19
2.1. La festa ha inizio	»	19
2.2. Alla ricerca del colpevole	»	20
2.3. Le cose che contano	»	21
3. Esplorare l'ignoto	»	25
3.1. Costruire il mercato	»	26
3.2. Primo non vendere!	»	31
3.3. Guidare la macchina	»	33
3.4. L'errore che merita un brindisi	»	35
4. Un modello snello per l'innovazione	»	39
4.1. Dove sta il valore	»	39
4.2. Far meglio ogni giorno	»	41
4.3. Un po' alla volta	»	43
4.4. Non sprecar tempo	»	47
 Parte II – Gli strumenti lean per l'innovazione del business		
5. La legge di Anna Karenina	»	51

6. La lezione delle startup digitali	pag.	55
6.1. Come Copernico	»	56
6.2. <i>Love the Problem e value proposition</i>	»	61
6.3. L'arte del conversare: <i>customer conversation</i>	»	64
6.4. Dalla soluzione al mercato	»	69
7. L'approccio sperimentale. Minimum viable product per testare le nostre idee	»	77
7.1. Ipotesi ed esperimenti	»	78
7.2. Testare il rischio	»	82
7.3. Tenere gli occhi aperti	»	85
 Parte III – Organizzazione e rituali per l'innovazione		
8. Innovazione e organizzazione	»	91
9. I rituali per la collaborazione e l'innovazione organizzativa	»	97
9.1. Una storia a colori	»	97
9.2. Costruire la ritualità	»	105
9.3. La lezione della manifattura	»	118
10. I rituali nelle pratiche organizzative	»	125
10.1. Strumenti per collaborare	»	125
10.2. Rituali per l'innovazione	»	128
10.3. First who, then what	»	134
Conclusioni	»	139
Bibliografia	»	143

Prefazione

di *Stefano Micelli**

Da tempo ci si interroga su cosa significa gestire un'impresa in un mondo sempre più digitale e interconnesso. Siamo sempre più consapevoli che in un'economia dominata dalla rete, la capacità di interagire in tempo reale costituisce un requisito necessario per dialogare con il consumatore e, più in generale, con l'insieme degli interlocutori che compongono il sistema del valore di un'impresa. Allo stesso tempo, osservatori attenti hanno messo a fuoco l'importanza di sviluppare una cultura organizzativa stabile capace di produrre nel tempo comportamenti innovativi. Solo culture consolidate sono in grado di promuovere apprendimento e innovazione e di tradurre la conoscenza in valore economico. Queste culture non si sviluppano alla velocità della rete ma si consolidano attraverso una lunga sedimentazione di consuetudini, competenze e artefatti la cui mescola richiede disciplina e perseveranza. In pochi si sono interrogati su come mettere insieme questi due piani apparentemente contraddittori. Sappiamo ancora poco su come gestire la convivenza fra un mondo che chiede, per un verso, reazioni in tempo reale e, per l'altro, resilienza e perseveranza orientate al lungo termine.

Il merito del libro di Stefano Schiavo è quello di avere inquadrato queste due diverse prospettive con l'obiettivo di identificare nuove linee guida per management al passo con i tempi. Alcuni ingredienti sono noti: l'attenzione alla riduzione degli sprechi (lean management), una cultura orientata alla sperimentazione continua, un'accettazione consapevole degli errori. L'originalità del lavoro di Schiavo è quella di aver provato a sistemare questi e altri spunti in uno sforzo che prova ad essere organico e coerente. Il volume sintetizza incontri e conversazioni con tante realtà d'impresa che in questi anni hanno saputo crescere e prosperare proprio grazie alla convivenza più o meno consapevole di piani di gestione apparentemente distinti.

* Saggista e docente di Economia e gestione delle imprese presso l'Università Ca' Foscari. Da diversi anni studia la trasformazione del sistema industriale italiano. È autore di diversi articoli e volumi.

Il libro appare particolarmente interessante per quelle imprese che oggi provano a organizzare in modo originale il Made in Italy del futuro. Sono proprio le aziende italiane, in particolare quelle manifatturiere, che oggi più di altre hanno bisogno di nuovi riferimenti manageriali in grado di conciliare istanze potenzialmente contraddittorie. Queste imprese hanno bisogno di indicazioni in grado di combinare una consolidata tradizione di lavoro ben fatto con un approccio alla cultura digitale che richiede interattività e velocità nelle risposte. Queste diverse esigenze possono mettere in crisi modelli consolidati, se oscillano in modo eccessivo verso l'uno o l'altro estremo del pendolo. Questo volume punta a definire regole che offrono alle imprese una bussola per rimanere fedeli a un'idea di qualità molto italiana e, allo stesso tempo, per confrontarsi con una domanda sempre più internazionale e interconnessa, con eguale efficacia sia per la piccola sia per la media impresa. Entrambe sono chiamate ad affrontare sfide che richiedono soluzioni originali, in linea con un contesto competitivo fortemente trasformato e con una storia che reclama coerenza a rigore.

Introduzione

Siamo stati educati alla pianificazione. Le business school e i migliori professionisti ci hanno insegnato la virtù di un piano ben ideato e svolto con diligenza. La previsione e il controllo sul nostro progetto sono al centro della capacità di eseguire in modo accurato le nostre attività. La gestione attenta di risorse e tempi ci garantisce la realizzazione dei nostri intenti e ci conduce quindi al successo.

Le strutture organizzative sono nate e cresciute così con l'obiettivo dell'efficienza e del corretto utilizzo delle risorse. Le relazioni tra le persone impiegate nei team progettuali sono state costruite negli stessi termini. Un piano d'azione più o meno condiviso che guida i confronti quotidiani e i focus di medio e lungo periodo del lavoro in squadra.

Eppure sembra che questo non sia (più) il modo migliore per plasmare le nostre aziende. Emerge oggi, in conseguenza delle esperienze legate all'approccio snello al business (*lean thinking*) e ai contesti di innovazione digitale delle startup californiane, una visione diversa. Questa visione spinge a dare alla pianificazione un nuovo ruolo e nuovi strumenti. Di fronte all'enorme potenzialità di azioni e progetti che le nuove tecnologie ci permettono, la domanda da farsi quando si pianifica un'innovazione non è se essa "possa" essere realizzata, ma se lo "debba". E questo determina un profondo cambiamento nelle relazioni tra le persone e nel modo in cui organizzare il lavoro.

I contenuti che hanno storicamente contraddistinto l'approccio del *lean thinking* al management hanno recentemente visto un'importante evoluzione. La *lean* può oggi spingersi oltre l'ottimizzazione delle attività e dei processi aziendali. Oggi chi lavora sui modelli aziendali, dall'efficienza del "far bene le cose", può e deve orientarsi alla meno esplorata efficacia del "far le cose giuste". I principi alla base del *lean thinking* possono affrontare l'intera strategia di business di un'impresa in forma nuova.

Le applicazioni del *lean thinking* si sono concentrate fino a poco tempo fa sul miglioramento continuo (*Kaizen*) dei processi, sulla riduzione degli sprechi, sulla costruzione di linee di produzione tirate dalla domanda di mer-

cato (*pull*), sull'attivazione di cicli di innovazione bottom-up e così via. Anche l'*agile planning*, approccio alla pianificazione del business proveniente dal mondo software, ha prevalentemente prodotto logiche di project management e collaborazione applicate ai processi operativi aziendali. Pur con una fortissima spinta culturale a mettere al centro il cliente, siamo rimasti nell'ambito dell'efficienza della macchina.

Oggi però serve di più capire se quella macchina, per quanto ancora non completamente dotata di tutti gli *optional*, stia andando dalla parte giusta. Serve parlare di strategia e *business model*, cioè appunto di efficacia prima ancora che di efficienza. Bisogna smontare la macchina e ricostruirla dopo aver capito se si va in montagna o nel deserto, in una collinosa campagna o nel traffico di una grande metropoli.

La domanda che ci si deve porre è se sia possibile applicare le logiche snelle e agili non solo ai processi, ma alla pianificazione del cambiamento del *business model* aziendale. La risposta a questa domanda è affermativa. Esiste una piattaforma metodologica che parte dalle analisi di alcuni autori e da una ricca letteratura che si è sviluppata negli ultimi anni: *lean startup*, *scaling lean*, *running lean*, *lean analytics*, *monetizing innovation* e altri testi ci hanno raccontato di un modo diverso di vedere le cose. Bisogna però dare a Steve Blank il titolo di iniziatore di questo movimento che ha visto in Eric Ries, Alex Osterwalder e Ash Maurya i più interessanti proscrittori.

Per accogliere appieno questa lezione serve tuttavia comprendere i limiti di applicazione dei tradizionali strumenti manageriali. Uno di questi è indubbiamente il business plan, che costituisce il vertice degli insegnamenti per il manager che affronta l'ideazione e il lancio di un nuovo business. Questo è l'obiettivo del mio libro che delinea una strada alternativa, almeno nelle fasi iniziali del nostro progetto di business.

Per evitare fraintendimenti, il business plan risulta uno strumento molto utile in una fase matura dell'idea di business, ma inizialmente rischia di non costituire l'approccio ideale per chi debba affrontare un processo di innovazione. Il rischio principale, che affronterò nel libro, è quello di fossilizzare le capacità di esplorazione dell'innovatore. Fissare paletti prima ancora di essere entrati in contatto con il mercato è molto rischioso. In questa fase di profonda incertezza, l'apprendimento veloce e focalizzato deve prevalere sulla buona esecuzione di un piano.

Lungi dal pensare che il business plan sia uno strumento da accantonare, il risultato è stato un approccio critico originale. Se da una parte esso ridimensiona la portata del suo utilizzo, dall'altro propone approcci e soluzioni alternative da utilizzare in particolari fasi del processo di sviluppo di un business. Si tratta di quelle fasi iniziali in cui l'incertezza e la limitazione delle risorse prevale sulla possibilità di curare nel dettaglio ogni aspetto del progetto.

Centro di questo libro sono **le ripercussioni organizzative di un modo di pianificare l'innovazione più snello e iterativo**. Le strutture che caratterizzano le nostre aziende sono improntate a una logica esecutiva ben pro-

gettata e a una spinta verso l'efficienza della macchina. Per non rinunciare a queste caratteristiche, ma allo stesso tempo adottare una cultura più tesa all'esplorazione del nuovo, serve trovare un approccio alla collaborazione più adeguato. Ho ritrovato questa cultura nell'esempio del mondo artigiano, in quello magistralmente descritto da Richard Sennett, e ho verificato nell'ultima parte del libro la possibilità di adottare i rituali caratterizzanti il processo di crescita del mondo produttivo nell'ambito dell'organizzazione aziendale votata all'innovazione.

Nel testo ho fatto tesoro di molta esperienza personale presso aziende consolidate e startup, piccoli artigiani e grandi organizzazioni. Ma ancor più ho potuto inserire l'esito di un confronto attento con professionisti e manager, imprenditori e studiosi.

Struttura del libro

Il libro si organizza in tre parti. La terza costituisce il centro più originale che propone un approccio all'innovazione fondato su rituali e nuovi strumenti collaborativi. È possibile, per chi lo preferisse, partire da lì. Le prime due parti sono una sorta di cappello che consolida e premette un approccio culturale nuovo ormai diffuso presso chi si occupa di innovazione, in particolare nell'ambito digitale.

Nella **prima parte** affronterò la cultura della pianificazione e la necessità, nei contesti di innovazione, di elaborare un nuovo *mindset*. Porterò casi ed esempi reali che aiuteranno a comprendere perché oggi, per chi voglia imboccare un percorso di innovazione, sia poco adeguata una cultura fondata sul business plan e su un approccio a medio lungo periodo. Fonderò questa lettura su un'interpretazione coerente dei principi del *lean* e del *design thinking*.

Nella **seconda parte** vedremo quali strumenti e approcci operativi sono stati introdotti, in particolar modo dal mondo di *The Lean Startup*, per affrontare la pianificazione in modo iterativo e progressivo. I tool presentati saranno raccontati in relazione a reali casi applicativi. Il metodo sperimentale della scienza sarà il punto di riferimento per questo percorso.

Nella **terza e ultima parte** vedremo le declinazioni sul piano organizzativo e su diversi contesti di questo tipo di pianificazione. In particolare proporrò una lettura legata alla ritualità. Sfruttando un'analogia con il mondo artigiano, mostrerò come declinare nell'innovazione del business i concetti di messa in scena, aspetti simbolici e ripetitività. Sono gli elementi alla base di meccanismi collaborativi aperti e dialogici propedeutici all'innovazione nel business aziendale. Mostrerò anche degli esempi ed evidenzierò delle aree applicative di questi concetti in diversi contesti di business.

Il testo è arricchito da interviste e contributi di imprenditori che hanno voluto offrire il loro punto di vista. Inoltre disseminati nel testo troverete casi di innovazione di successo e meno.

Ringraziamenti

Il libro è il risultato di un confronto continuo con persone che lavorano nel mondo professionale, accademico e aziendale. Devo quindi a tutti loro un ringraziamento per gli stimoli, i contenuti e la passione che mi sono stati fondamentali compagni nella redazione di queste pagine.

Parto con un ringraziamento ad Andrea De Muri che nel corso di diversi anni mi è stato di continua guida nell'individuare i percorsi metodologici e gli approcci al business più interessanti e innovativi. Le prime due parti del libro sono essenzialmente frutto della collaborazione nata tra noi e alla sua incontrastata capacità di cogliere le dinamiche più innovative che caratterizzano oggi il discorso sul management.

Ringrazio poi Mario Caneschi, Alberto Maestri e Tommaso Cinti che si sono offerti come lettori delle prime bozze del libro. I loro commenti e suggerimenti sono stati essenziali per giungere alla versione finale che è l'esito di tanti confronti costruttivi e intelligenti. Mario avrebbe voluto mettere la terza parte all'inizio e penso avesse ragione. Cogliero il suggerimento per approfondirla in futuri testi.

FrancoAngeli si è confermato un supporto essenziale per arrivare al completamento di un testo molto impegnativo. I suggerimenti sull'editing di Francesca Gaidella e la soluzione editoriale finale sono merito dell'esperienza e professionalità di una casa editrice in grande evoluzione.

Ovviamente va un ringraziamento a tutte le persone che si sono confrontate con me e le cui opinioni e visioni ho spesso ripreso nel libro, anche in forma di interviste.

Stefano Micelli, da cui è nata l'ispirazione iniziale per collegare il tema dell'innovazione nei business model all'approccio metodologico del mondo artigiano e manifatturiero. Durante il ritorno da un viaggio ad Ancona, in un vagone ristorante non troppo comodo, ma decisamente stimolante, ricordo le poche parole con cui Stefano mi ha dato un indirizzo metodologico ricco di potenzialità che ho cercato di sviluppare nel libro.

Rachele Azzalin che ha fatto la parte dell'esperto di business plan in un libro che in qualche modo ne evidenziava i limiti. In realtà proprio le sue parole mi hanno confermato di essere nella direzione giusta e di avere in lei l'interlocutrice più adatta per una lettura critica degli strumenti tradizionali nell'analisi di business. Merito anche del vivace e dinamico contesto professionale in cui si inserisce, ossia di un istituto come Banca Ifis che interpreta il suo ruolo finanziario in maniera originale e innovativa. Ringrazio quindi anche Mara Di Giorgio, Eva Vazzoler e Chiara Bortolato per il supporto.

Alessandro Fossato mi ha raccontato, durante una bellissima cena in un ristorante di Mestre, la storia della sua azienda e il suo particolare percorso professionale e culturale. L'impostazione di Interlogica mi ha dato non pochi spunti e spazi di riflessione e l'elaborazione di alcuni dei concetti più significativi del libro.

Lo stesso vale per Enrico Pandian, Matteo Palamà e Sergio Portaluri, precisi e zelanti nel rispondere alle mie domande come nello sviluppare i loro originali business model. Marcello Pirovano e Patrizia Bolzan in un modo o nell'altro entrano sempre nei miei libri perché se lo meritano.

Ringrazio infine per gli stimoli intellettuali che non sono andati a confluire direttamente nel libro, ma che hanno contribuito alle mie riflessioni Nicola Zago, Roberto Bonzio, Luca Vignaga, Luca De Pietro, Marco Bettiol, Gianni Dal Pozzo, Andrea Giacomelli e tanti altri che sono stati, in modo più o meno consapevole, di essenziale aiuto nella scrittura di queste pagine.

Parte I – La trappola del business plan

1 La domanda giusta

La grande domanda del nostro tempo non è “Può essere fatto?”, ma “Dovrebbe essere fatto?”. [...] Possiamo decantare la nostra efficienza nella produzione di cose, ma la nostra economia è ancora incredibilmente dispendiosa. Gli sprechi non derivano da un’organizzazione inefficiente del lavoro, quanto piuttosto dal lavorare sulle cose sbagliate – per di più su scala industriale. Come diceva Peter Drucker, “Non c’è sicuramente nulla di così inutile quanto fare con grande efficienza ciò che non dovrebbe essere fatto affatto” (Ries)¹.

Il modo in cui le startup digitali della Silicon Valley negli ultimi anni hanno sviluppato iniziative di grande successo a livello globale ha costituito una novità rilevante per chi analizza gli approcci all’innovazione e alla crescita del business. Il percorso peculiare di questi progetti imprenditoriali è stato descritto da una serie di testi significativi. Essi hanno individuato punti di contatto tra l’approccio strategico delle startup e quanto era emerso nei decenni precedenti analizzando l’evoluzione delle imprese giapponesi.

In particolare la filosofia del *lean thinking* studiata e proposta in forma strutturata dal Lean Enterprise Institute del MIT di Boston sembra adatta a leggere i percorsi dell’innovazione nei *business model* delle startup. Alcuni studiosi hanno così incrociato le due esperienze dando vita a un movimento che è stato definito *The Lean Startup* e che ha prodotto **una piattaforma metodologica solida per replicare questo tipo di percorso in nuove iniziative**.

La peculiarità delle aziende e delle startup digitali sembra definire un mondo a parte rispetto alle aziende tradizionali. In particolare nel contesto economico italiano caratterizzato dalla presenza di un forte tessuto di piccole e medie imprese per lo più di stampo manifatturiero, queste esperienze risultano apparentemente lontane. Eppure a ben guardare ciò che emerge dall’analisi del modo in cui le innovazioni digitali si sono imposte nel mondo ha qualcosa a che fare con un’attitudine tipica delle PMI italiane. Risulta così

1. Ries E., *Partire leggeri. Il metodo lean startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, Rizzoli Etas, 2012.

interessante domandarsi se il paradigma di business introdotto da *The Lean Startup* possa costituire un riferimento valido per il nostro tessuto imprenditoriale. La risposta che do in questo libro è affermativa.

Ho provato a identificare un tratto dominante che lega il mondo digitale interpretato secondo le logiche *lean* alle aziende che si muovono nel nostro contesto economico. **L'ho individuato nella rinuncia, nella fase di cambiamento e innovazione, a una pianificazione tradizionale che segue le leggi del business plan.** In altre parole ritengo che nel momento in cui si affronta un percorso che debba cambiare e far evolvere il business di un'azienda, serva un particolare approccio alla pianificazione delle attività, all'analisi del mercato, allo sviluppo commerciale, all'azione di marketing e all'organizzazione delle risorse.

La prima domanda che sorge è quindi in cosa consista la principale differenza tra la pianificazione tradizionale e quella che svolge una startup digitale. Nelle prossime pagine proverò a dare una risposta chiara a questo interrogativo.

2.1. La festa ha inizio

Una festa magnifica. Preparata in ogni dettaglio da varie settimane. Gli organizzatori avevano pensato a tutto. Alle ultime tendenze musicali e ai drink giusti per far decollare la serata. Le luci erano regolabili in modo da creare la miglior atmosfera nei diversi momenti della splendida serata che si prospettava. Qualcosa però era andato storto. Gli organizzatori si erano ritrovati soli sul divano e, tra sandwich e pasticcini accumulati sul tavolo, non avevano nemmeno lo spirito per una battuta. Non si era presentato nessuno degli invitati. All'ultimo momento ognuno aveva addotto una scusa e solo nel pomeriggio gli organizzatori avevano realizzato che la magnifica festa era rovinata¹.

Una festa preparata nei minimi particolari che però perde di vista gli invitati. L'idea interpreta al meglio il maggior rischio in una fase di innovazione. Ossia concentrarsi sugli aspetti esecutivi e tralasciare quelli più rilevanti per il successo finale.

Sono illuminanti in questo senso la storia e l'approccio allo sviluppo del business di **Enrico Pandian**. Si tratta del fondatore di **Supermercato24**, startup italiana che permette di ricevere a casa la spesa dai supermercati vicini. Lo fa in giornata e utilizza per questo una rete di *personal shopper* privati che guadagnano dall'attività. Ho incontrato Enrico che mi ha parlato a lungo delle prime fasi del business. Vedremo a più riprese nel corso del libro come è riuscito a sviluppare l'idea. Una cosa però è significativa già da subito.

Il percorso di sviluppo di Supermercato24 ha seguito una logica progressiva e scientifica. Pur con una visione chiara di un possibile obiettivo futuro, Enrico ha esplorato giorno per giorno il mercato in modo critico e, soprattutto,

1. Questa immagine molto efficace è presa in prestito da una presentazione di Andrea De Muri. Professionista e manager con una forte competenza in ambito finanziario, Andrea ha negli ultimi anni approfondito in modo originale i temi del *lean startup* e dell'*agile management*, sviluppando progetti significativi con aziende e scuole di business.