



Su questo sito utilizziamo cookie tecnici e, previo tuo consenso, cookie di profilazione, nostri e di terze parti, per proporti pubblicità in linea con le tue preferenze. Se vuoi saperne di più o prestare il consenso solo ad alcuni utilizzi [clicca qui](#). Cliccando in un punto qualsiasi dello schermo, effettuando un'azione di scroll o chiudendo questo banner, invece, presti il consenso all'uso di tutti i cookie **OK**

**BUSINESS
INSIDER**
ITALIA

TECNOLOGIA POLITICA ECONOMIA LIFESTYLE STRATEGIE VIDEO TUTTE



Newsletter  



9 modi in cui un'impresa può conseguire 'l'ipercrescita' degli unicorni secondo Eric Ries, il guru delle startup della Silicon Valley

Matteo Vegetti |  52 MINUTI |  4



Eric Ries. theleanstartup.com

- Eric Ries è uno dei protagonisti della Silicon Valley grazie al suo "metodo Lean Startup", che ha

Guarda Anche



Lascia perdere le previsioni del futuro: le linee sulla tua mano hanno una funzione fondamentale



L'F-22 in azione nei cieli: com'è il jet da combattimento più letale dell'aeronautica Usa



La star di Hollywood che compare in tantissimi film ma che non hai mai visto



Il chitarrista Richard Benson chiede aiuto a Silvio Berlusconi: "Sono malato e senza soldi"

da Taboola

influenzato e orientato un'intera generazione di startup di tutto il mondo

- Il metodo è così efficace che il solo ambito delle startup gli stava stretto: è nata così **“La Startup Way”**, presentata nel nuovo libro omonimo dell'autore, che aiuta qualunque impresa a trarre i migliori spunti dall'approccio seguito dalle startup
- **Business Insider** vi presenta i nove punti fondamentali di questa nuova metodologia, che vi permetteranno di iniziare a muovere i primi passi lungo la “via delle startup”
- **PDF GRATUITO:** Per leggere un estratto del libro in PDF (per gentile concessione di **Franco Angeli**), [clicca qui](#).

Eric Ries, 40 anni, è uno dei protagonisti della Silicon Valley da quando ha scritto *The Lean Startup*, pubblicato in Italia con il titolo *Partire leggeri* (Etas 2012).

Il libro ha segnato un punto di non ritorno, mettendo a disposizione delle startup una metodologia ispirata al *lean manufacturing*, che decenni fa ha rivoluzionato l'ambito manifatturiero. Parole chiave del metodo Lean Startup come “pivot”, “Mpf” (minimo prodotto fattibile) e “apprendimento convalidato” sono diventate di uso comune, influenzando e orientando un'intera generazione di startup di tutto il mondo.

Questo metodo è risultato così efficace che il solo ambito delle startup ha iniziato ad andargli stretto: **Ries è stato assoldato per affiancare grandi aziende tradizionali come General Electric e Toyota, e addirittura l'amministrazione Obama.** Grazie ai risultati ottenuti ha deciso di rilanciare sfornando *La Startup Way*: un nuovo libro (appena pubblicato in Italia da **Franco Angeli**) che aiuta le imprese di qualunque tipo a trarre i migliori spunti dall'approccio delle startup per ottenere quella “ipercrescita” che caratterizza le startup di maggior successo, quelle che si espandono fino entrare nel ristretto club degli “unicorni”.

Più letti Oggi

- 1 Apple al bivio: sparirà come Nokia e BlackBerry o rinascerà come Microsoft?
- 2 Da Stephen Hawking a Bernardo Bertolucci, le eredità milionarie di 21 grandi personaggi che ci hanno lasciato nel 2018
- 3 Per raggiungere i propri obiettivi basta la 'regola dei due minuti'
- 4 450 miliardi \$ in fumo: in 3 mesi Apple ha perso più del valore di tutta Facebook
- 5 Una libreria implora i clienti di smettere di fotografare i libri per poi comprarli su Amazon e il tweet diventa virale: sintomo di un problema serio

FinanciaLounge

Contenuti offerti da  FINANCIALOUNGE

La Fed di Powell fa la pace con Wall Street

Dati macro e tassi Fed: possibile rallentamento economico in vista

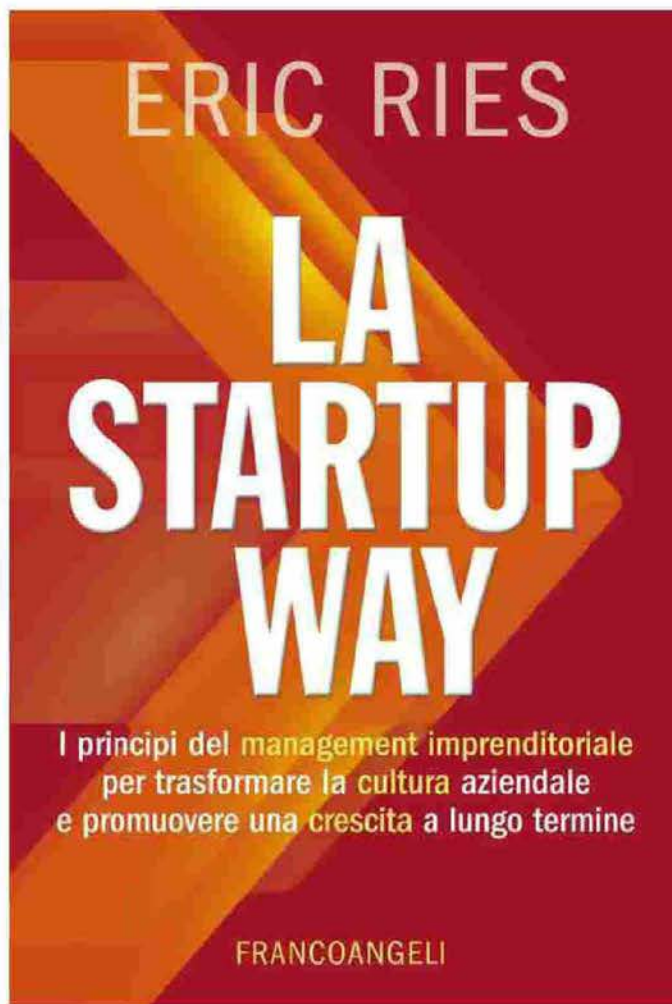
Apple sarà la nuova Nokia?

Nel 2019 i gestori migliori potranno fare la differenza

Dal Web



Appiattare e scolpire la Pancia: ecco il rimedio



Che cosa può fare la vostra impresa per assimilare lo “stato mentale da startup” di cui parla Eric Ries? Ecco la risposta, sintetizzata in nove punti fondamentali.

1. Introdurre la nuova “funzione imprenditoriale”

I metodi e gli strumenti del management tradizionale sono stati sviluppati in modo tale da permettere ai project leader di portare a casa i risultati trimestrali attesi. Ma dato che **l'innovazione continua in condizioni di estrema incertezza** è ormai un requisito ineludibile per ogni impresa, occorre riconoscere che queste attività richiedono di seguire **logiche completamente diverse** in ogni fase, dall'ideazione all'esecuzione e alla successiva misurazione dei risultati. Non si tratta di abbandonare completamente l'approccio che si è abituati a seguire, ma di integrarlo assimilando i principi fondamentali del “**management imprenditoriale**” praticato dalle startup.

In concreto, il primo passo è l'introduzione di una nuova “**funzione imprenditoriale**” che abbia voce in capitolo sulle politiche e sulle iniziative aziendali esattamente come le altre, dal marketing all'amministrazione. Questa nuova funzione avrà due compiti fondamentali: (1) fare in modo che ogni dipendente

usato dai Modelli

Oggi Benessere



Una esperta di linguistica spiega come parlare una nuova lingua con solo 15 minuti di studio ...

Babbel



Acquista i migliori materassi al meno 40%.

Scopri le offerte

Offerte Materassi



Crociere last minute: ecco le offerte imperdibili

Offerta Crociere | Link sponsorizzati

Contenuti Sponsorizzati da Taboola

assuma una **mentalità da imprenditore**, e (2) supervisionare le **iniziative ad alto potenziale di crescita**.

2. Instillare nei dipendenti una mentalità imprenditoriale

Secondo Ries, un'azienda moderna "imbriglia la creatività e il talento dei suoi dipendenti": smette di comportarsi come una struttura composta da un certo numero di **manager** e dai loro **sottoposti** (i quali finiscono inevitabilmente per assumere uno stile lavorativo di stampo burocratico), e diventa un'organizzazione in cui operano diversi **leader** che conferiscono autorità agli **imprenditori interni** da cui sono affiancati.

A tal fine occorre riconoscere il **network sotterraneo** che esiste in ogni azienda: si tratta di quei dipendenti che pur essendo coinvolti nell'operatività del quotidiano, sanno cogliere il quadro complessivo e assumersi dei rischi, facendosi carico di un progetto in cui credono e portandolo avanti in piena autonomia. Mentre nelle imprese vecchio stampo le persone di questo tipo tendono a essere licenziate, la loro "**mentalità da fondatore**" è profondamente apprezzata nella Silicon Valley. Per farla fiorire nella vostra azienda, create un contesto improntato alla meritocrazia; è l'unico in cui le buone idee possono davvero sorgere da ogni livello dell'organizzazione.

3. Creare un certo numero di "startup team" interni

La logica dell'innovazione richiede di creare team interni che possano funzionare come una startup. Questi "startup team" devono essere **trasversali**, per superare la vecchia divisione in silos funzionali specializzati; avere **pochi membri**, in modo da avvantaggiarsi di quella prossimità fisica ed emotiva che permette di muoversi con agilità e rapidità; avere **risorse limitate a disposizione**, in modo da essere costretti a focalizzarle al massimo; ed essere composti da persone **dedicate a un solo progetto** alla volta.

Ogni team deve essere visto come "un portafoglio che contiene **un mix di sperimentazione ed esecuzione**". Se un esperimento funziona, con l'andare del tempo uno startup team può benissimo **trasformarsi in un'unità di business** vera e propria; a quel punto però dovrà formare al suo interno nuovi startup team che sperimentino altre idee.

4. Condurre esperimenti basati sul modello degli Mpf

Il primo step nel processo di lavoro di uno startup team è identificare e verificare le **ipotesi fiduciarie**, cioè i presupposti relativi alle condizioni che vanno soddisfatte perché il team svolga l'incarico richiesto con successo. Subito dopo però deve tuffarsi nell'operatività, per non cadere nella **paralisi analitica** basata sulla moltiplicazione delle ipotesi di partenza e sull'ossessione per le ricerche di mercato.

Lo step successivo prevede la conduzione di un esperimento —

chiamato **minimo prodotto fattibile (Mpf)**, uno dei cardini nel metodo Lean Startup — per verificare le ipotesi fiduciarie a costi contenuti e in tempi rapidi. L'Mpf è una sorta di prototipo che trasforma l'idea di partenza in qualcosa di reale, ma inevitabilmente imperfetto: mentre nelle imprese datate “il fallimento non è contemplato”, quelle moderne devono mettere a disposizione un ambiente protetto nel quale condurre gli esperimenti e premiare i **fallimenti produttivi**, che forniscono informazioni preziose e indicano la strada da seguire.

5. Seguire il ciclo di feedback Creazione-misurazione-apprendimento

Se l'Mpf rappresenta la fase di creazione di questo ciclo, non meno importanti sono le due fasi successive. Solo dopo aver misurato i risultati ottenuti e aver chiarito tutte le indicazioni emerse il team è pronto per iniziare il ciclo da capo, avviando **un nuovo Mpf** che rappresenterà un'evoluzione del precedente. L'iterazione dei cicli, che saranno ogni volta più brevi, consentirà di arrivare alla **migliore versione possibile del prodotto**.

Un punto particolarmente importante è quello che Ries chiama **apprendimento convalidato**, cioè basato sulla raccolta di dati reali. Le domande a cui rispondere sono: “Che cosa abbiamo appreso?” e “Come facciamo a saperlo?”. Questo tipo di apprendimento — basato su ciò che i clienti vogliono davvero, non su quello che l'impresa pensa al riguardo — è la conclusione scientifica che si può trarre dai risultati di ogni esperimento, e rappresenta **l'unità di misura dei progressi fatti** da uno startup team.

6. Stabilire periodicamente se “svoltare o perseverare”

A intervalli regolari lo startup team deve riunirsi per decidere se “svoltare” — ovvero **effettuare un pivot**, apportando un cambiamento alla strategia senza cambiare la vision di base — o perseverare, continuando a procedere sulla stessa linea.

Quasi tutte le startup di grande successo, a un certo punto del loro percorso, sono state costrette a effettuare un pivot; è inevitabile che questo valga anche per gli startup team, tanto vale metterlo in conto e creare uno spazio in cui valutare periodicamente se sia arrivato il momento di svoltare. In questo modo la capacità di **sperimentare, apprendere e aggiustare il tiro** sarà integrata nel tessuto stesso dell'impresa.

7. Introdurre i comitati di crescita

Ogni startup team deve riportare a un comitato di crescita, un nuovo organismo che svolga all'interno dell'impresa un ruolo analogo a quello del consiglio di amministrazione di una startup. Il comitato di crescita ha quattro funzioni: (1) fungere da punto di riferimento in termini di **accountability**, cioè essere la struttura a cui lo startup team deve rispondere; (2) raccogliere **informazioni dallo startup team** e smistarle nel resto dell'impresa; (3) erogare **finanziamenti** al team; (4)

affiancarlo nella decisione periodica se **svoltare o perserverare**, a seconda dei risultati ottenuti.

L'esistenza di un contatto diretto con questo organismo previene i classici escamotage usati dalle persone per **soddisfare le aspettative** del manager di turno, magari manipolando ad hoc una presentazione PowerPoint. Inoltre, l'esistenza di un intermediario nello scambio di informazioni permette allo startup team di restare concentrato sui propri obiettivi.

8. **Praticare la contabilità dell'innovazione**

Per le startup, che offrono quasi sempre un prodotto sconosciuto su un mercato sconosciuto, è **impossibile elaborare forecast accurati**. Lo stesso discorso vale per gli startup team interni. Come possono dunque valutarli i comitati di crescita per decidere se ritirare i fondi o iniettarne di più? Questa esigenza ha spinto Ries a sviluppare la **contabilità dell'innovazione**, che consente di valutare i progressi fatti dagli startup team in una fase in cui tutti gli indicatori usati normalmente dalle imprese consolidate sono di fatto **pari a zero**.

Uno dei punti fondamentali di questo sistema articolato e complesso, descritto in dettaglio da Ries nel libro, è il passaggio dal **finanziamento per diritto**, basato sulla concessione di fondi simili anno dopo anno, al **finanziamento misurato**, che aumenta parallelamente ai successi comprovati ottenuti dal team. La startup è autorizzata a usare i fondi ricevuti dal comitato di crescita a suo piacimento, senza pressioni, ma deve sostenere i costi di tutto ciò che usa. Quanto al comitato, deve seguire una regola ferrea: "i soldi sono tuoi, ma *non puoi ottenere un solo centesimo in più* se non dimostri di aver conseguito un apprendimento convalidato."

9. **Sviluppare una cultura aziendale basata sulla trasformazione continua**

Come i punti precedenti lasciano intendere, e come Ries spiega in modo articolato, seguire queste indicazioni significa apportare un profondo cambiamento alla struttura dell'impresa, che equivale a una **seconda fondazione**. Questo processo, che segue una serie di fasi ben definite, non è però sufficiente: occorre improntare l'intera azienda alla **trasformazione continua**, che le permetterà di lasciare al palo i concorrenti.

Come dice Viv Goldstein — executive di General Electric, azienda che Ries ha affiancato per anni nel suo processo di trasformazione, descritto a fondo nel libro — "si tratta di mettersi continuamente in discussione, e di mettere in discussione lo status quo". Solo in questo modo l'impresa potrà riscrivere la propria configurazione genetica, adottando quel "**dna da startup**" che le permetterà di conseguire **l'ipercrecita**.