



INNOVARE COME UNA GRANDE STARTUP

Le storie:

General Electric "FastWorks"

Intuit

Nordstrom Innovation Lab

a cura di **T H E
D O E R S**

1. General Electric Fastworks

introduzione

General Electric (GE) è nella top10 delle aziende più innovative del mondo. Non male per una società che è stata fondata nel 1892 e oggi vanta più di 300.000 dipendenti e quasi 150 miliardi di dollari di fatturato.

Gran parte del merito va al CEO Jeff Immelt e a leader GE come Stephen Liguori. Come direttore esecutivo di GE Global Innovation, Liguori - assieme ad un team dedicato - sta aprendo la strada all'uso di metodologie Lean Startup nel settore delle attrezzature industriali.

Il suo programma prende il nome di **FastWorks** ed è stato sviluppato attraverso la collaborazione con Eric Ries, che sta guidando l'adozione di pratiche Lean Startup in tutta l'azienda per stimolare lo sviluppo di prodotti innovativi e aprire nuovi mercati. Liguori ed i suoi colleghi stanno affrontando coraggiosamente sfide d'innovazione molto difficili e critiche per il futuro di GE.

Riportiamo di seguito due approfondimenti relativi a questa esperienza cominciata alla fine del 2012 e ancora in corso.

The Doers, come traduttore e curatore della traduzione, è favorevole alla circolazione - a scopo non commerciale - di questo documento. Ti avvertiamo tuttavia che la richiesta di approvazione per traduzioni e riusi anche parziali del documento tratto dalla rivista online HBR, e dell'estratto del libro Lean Enterprise, è ancora in attesa di risposta da parte delle rispettive case editrici.

The Doers ti invita caldamente ad acquistare e leggere "Lean Enterprise" nella sua versione originale in lingua inglese (ed. Wiley) e a consultare il sito Hbr.org per accedere alla versione originale dell'articolo "How GE Applies Lean Startup Practices".

1.1 General Electric mette in pratica principi Lean Startup

Adattamento dell'articolo "How GE applies Lean Startup Principles" - di Brad Power, pubblicato il 23 Aprile 2014 dalla rivista online Hbr.org.

Oggi siamo tutti Lean¹ - o lo saremo presto.

In un mondo sempre più digitalizzato, capace di generare un numero crescente di informazioni su prodotti e servizi, e di accelerare i processi, piccole e grandi aziende di ogni settore, incluso quello manifatturiero, stanno iniziando a comportarsi in modo simile all'industria dei software: cicli di vita del prodotto più brevi e processi decisionali rapidi.

Di fronte a questa spinta verso la velocità, ed a una necessità di maggiore allineamento con i bisogni dei clienti, General Electric ha risposto utilizzando una

nuova tecnica, chiamata "Fast-Works": un programma usato dagli imprenditori e costruito a partire dal metodo Lean Startup di Eric Ries.

Il Lean Startup è un metodo per sviluppare nuovi prodotti, ispirato alle pratiche "Agile" del software development, al Lean Manufacturing e al processo di Customer Development²: è caratterizzato da "sprint" (risultati in breve tempo), progressi misurabili, apprendimento veloce e un approccio che procede attraverso continui cicli sperimentali di verifica del match prodotto-mercato che prevengono in ultima istanza gli sprechi (di tempo e di denaro), contengono

1 Cfr. Lean Startup & Customer Development (link)

2 Cfr. Steve Blank, "Startupper. Guida alla creazione di imprese innovative", Egea 2013



il rischio e abbattano il time-to-market.

Nato e diffuso in una dimensione imprenditoriale startup caratterizzata da alti rischi e risorse scarse, attualmente è in fase di applicazione sperimentale nel settore manifatturiero, poiché GE e altri gruppi industriali credono che cicli veloci di apprendimento basati sul confronto disciplinato con i potenziali clienti possano ridurre significativamente il rischio di costruire qualcosa che poi si riveli fallimentare al momento della vendita.

Adottando questa strategia operativa, GE ha messo molto in gioco. Il dipartimento Appliances ha il compito di dimostrare che è in grado di riportare la produzione negli Stati Uniti senza perdere la propria forza competitiva.

Nel 2008, la multinazionale decise di trasformarsi completamente e investì 1 miliardo di dollari nella divisione elettrodomestici (del

valore di 5.6 miliardi di dollari) con il proposito di lanciare 11 nuove linee di prodotti, costruire o rinnovare 6 stabilimenti, e assumere 3000 nuovi dipendenti. Il primo tentativo eseguito da GE Appliances di applicare Fast-Works risale al 2013, con la creazione di un frigorifero a porte francesi (apribili dal centro) per la loro linea di lusso Monogram. A gennaio 2013 Chip Blankenship, CEO di GE Appliances, propose una sfida al team appena formato: “Cambierete ogni parte visibile dal cliente. Non avrete moldi soldi a disposizione. Il team sarà molto piccolo. Ci sarà un prodotto funzionante tra 3 mesi. E sarete pronti per la produzione completa tra 11 o 12 mesi”.

Il team plurifunzionale venne riunito in un'unica stanza. In breve tempo diventò un gruppo molto coeso, i suoi membri esploravano ogni passaggio del ciclo di produzione, costruivano prodotti insieme e insieme analizzavano



ricerche di mercato.

Invece dell'approccio tradizionale, in cui i venditori comunicano i requisiti sul prodotto e poi scompaiono, i clienti furono coinvolti durante tutto il processo. Permettere al team di ascoltare feedback di prima mano dai clienti era un grande cambiamento, soprattutto per gli ingegneri. Nel loro centro di formazione a Louisville mostrarono idee e prototipi ai venditori di negozi al dettaglio, venuti per conoscere i prodotti GE.

Andarono anche negli studi di design di Monogram a New York e Chicago, per testare i prodotti con designer esterni, i quali erano in visita per ottenere specifiche e informazioni sui prodotti da riportare ai propri clienti.

I feedback non furono piacevoli per gli ingegneri, ma ebbero un enorme impatto sul loro lavoro. A gennaio 2013, per esempio, il team presentò un “minimum vi-

able product”³. Lo esposero davanti ai clienti e... ai clienti non piacque per niente. La prima osservazione fu che l'acciaio inossidabile era troppo scuro. Quindi lo fecero in una sfumatura più chiara di grigio. Poi l'illuminazione si rivelò inefficace. La riesaminarono e la testarono di nuovo. Il prodotto attraversò numerose iterazioni. Ad agosto erano arrivati alla versione 5, che ai clienti iniziava a piacere.

Il team ha costruito 75 esemplari della versione 6 a gennaio 2014 e la risposta fino ad oggi è stata positiva. Attualmente stanno lavorando alla versione 8, che sarà prodotta ad ottobre, e alla ver-

3 Il Minimum Viable Product (MVP) è un atteggiamento mentale che, date le specifiche circostanze in cui si trova un imprenditore/startup, e avendo identificato l'elemento del modello di business che si vuole validare, porta ad elaborare la migliore strategia per acquisire il massimo apprendimento con l'impiego minimo di risorse. Per un maggiore approfondimento sul concetto e le declinazioni di MVP si veda il post: <http://thedoers.co/2014/08/27/mvp/>



Storicamente GE aggiornava i prodotti ogni cinque anni, tenendo segreti quelli nuovi. "Con FastWorks stiamo imparando che la velocità è il nostro vantaggio competitivo."

sione 10, che avrà una migliore illuminazione, e c'è già un design in progetto per il 2015. Intendono lanciare nuovi prodotti ogni anno.

Storicamente GE aggiornava i prodotti ogni cinque anni, tenendo segreti quelli nuovi. Ma come ha detto Kevin Nolan, vicepresidente del reparto tecnologia, "Con FastWorks stiamo imparando che la velocità è il nostro vantaggio competitivo. Come diventiamo più aperti e collaborativi verso i nostri clienti? Non è possibile se si fanno le cose in segreto."

Per rendere FastWorks adatto e funzionale vennero implementati cambiamenti in diverse aree, tra cui le relazioni con i fornito-

ri, la finanza, i ruoli e le responsabilità:

Relazioni con i fornitori.

Il nuovo team sapeva che era necessario coinvolgere i fornitori molto prima nel processo di sviluppo del prodotto, e in modo più continuativo. Alla fine di gennaio 2013 si recarono alla fabbrica per spiegare ciò che stavano cercando di fare, e convocarono anche i fornitori. Questi ultimi furono felici di poter essere coinvolti, e da quel momento hanno contribuito a rendere il processo di sviluppo più flessibile.

Finanza.

Vic Roos, Lead Purchasing Program Manager, ha spiegato: "Abbiamo tenuto nel gruppo un dipendente del dipartimento fi-



||| "Questa decisione ha liberato il team da molta pressione, e gli ha permesso di concentrarsi sull'esecuzione e non sui costi."

nanziario. Ci ha aiutati a sfidare la mentalità da grande azienda. A volte ci muovevamo molto più veloci di quanto l'azienda avrebbe normalmente permesso, e questo faceva impazzire i material manager".

David Schofield, Design Manager per il settore refrigerazione, ha detto: "Solitamente avevamo bisogno di un ritorno dell'investimento su uno o due anni. Quel modello non funziona quando ti muovi velocemente e non sai cosa piacerà al cliente. Ed è difficile attribuire un valore economico a questo tipo di apprendimento. Quando li abbiamo analizzati la prima volta, i nostri numeri non erano buoni. Per quest'anno non ci preoccuperemo dei costi di programma nel calcolo del

payback, abbiamo un budget interno. Questa decisione ha liberato il team da molta pressione, e gli ha permesso di concentrarsi sull'esecuzione e non sui costi.⁴"

I sistemi finanziari tradizionali sono pensati per mitigare il rischio, ma di solito non considerano la velocità come una leva fondamentale di abbattimento del rischio. La conseguenza è che questi sistemi spesso non calcolano quanto denaro viene sprecato perché ci si confronta troppo

4 Per svolgere al meglio la sua funzione, qualsiasi prototipo deve essere progettato in base all'efficacia e alla qualità dei risultati che può portare una volta testato, prima che sulla sua efficienza operativa o economica su larga scala. Se un test è efficace (perché costruito con metodo), di conseguenza produrrà anche dei dati utili a incrementarne la profittabilità.



I sistemi finanziari tradizionali sono pensati per mitigare il rischio, ma di solito non considerano la velocità come una leva fondamentale di abbattimento del rischio.

tardi con il mercato⁵, circostanza che in molti casi porta al completo fallimento del business.

Ruoli e responsabilità nella leadership.

Vic Roos ha spiegato: “Bisogna invertire la piramide. C’erano volte in cui procedevamo così velocemente che le persone fuori dal team erano preoccupate. C’era un gruppo con il quale non riuscivamo ad interagire perchè non riusciva a muoversi alla velocità che volevamo. Il CEO partecipò ad un meeting, e quel muro di rigidità venne abbattuto. Ho sempre avuto la sensazione che non fossimo stati messi su un’iso-

⁵ La velocità in questo caso non ha lo scopo di anticipare le mosse della concorrenza, ma di prevenire il lancio di un prodotto sbagliato, non allineato con le aspettative del mercato.

la, ma che l’organizzazione lavorasse intorno a noi e ci supportasse.”

“I leader ci hanno anche dato più autonomia”, racconta Dave Schofield: “Normalmente avremmo dovuto ricevere l’approvazione per ogni pivot⁶. Invece ci diedero il permesso di prendere queste decisioni da soli.”

⁶ Un pivot è un cambiamento sostanziale nel modello di business, per esempio un nuovo mercato o una nuova proposizione di valore. Nel metodo Lean Startup, i cicli di apprendimento veloce servono a determinare nel minor tempo possibile e con il minimo spreco di risorse se le componenti del proprio modello di business vanno semplicemente modificate (e, in tal caso, come e perché) o se invece è necessario “fare pivot”, ovvero eseguire cambiamenti più drastici per riportare lo sviluppo dell’idea su un binario più allineato con i bisogni reali del mercato.



Innovare come una grande startup

I risultati ottenuti finora da GE Appliances sono incredibili: costo del programma dimezzato, velocità raddoppiata, e al momento vendite a più del doppio del tasso normale.

Todd Waterman, il leader del gruppo Lean di GE, sta utilizzando gli insights ricavati da GE Appliances con altre unità dell'azienda. Ad esempio, recentemente hanno ospitato 70-80 giovani ad alto potenziale selezionati da GE a nella divisione GE Appliances. E sembra che GE sia pronta a scommettere molto su FastWorks.

Secondo il loro report 2013, nel corso del primo anno Ries ha formato 80 coach specializzati esclusivamente su FastWorks. Insieme hanno formato quasi 1.000 dirigenti GE ai principi del Lean Startup. Inoltre, GE ha lanciato più di 100 progetti FastWorks in tutto il mondo: dallo sviluppo di innovazioni radicali nel settore sanitario, al progetto di nuove

turbine a gas, fino a portare l'innovazione anche ad aspetti non manifatturieri di importanza trasversale a tutte le divisioni.

GE punta ad espandere il programma a 5.000 dirigenti e a lanciare centinaia di nuovi progetti quest'anno. Chi l'ha detto che una grande azienda non può essere veloce ed efficace come una startup nell'innovare? Molto spesso le dimensioni di un'azienda diventano concausa di lentezza, inerzia e fragilità competitiva⁷.

⁷ Il problema che si trovano ad affrontare queste compagnie è che, aumentando di dimensione e scalando, il ritmo rallenta", spiega Ranjay Gulati, un esperto di crescita organizzativa e professore alla Harvard Business School. "Perdono velocità perché hanno tantissimi sistemi, strutture e processi, e perdono l'abilità di correre dei rischi. Comprendono la patologia connessa alla grandezza, e questo permette loro di essere sensibili al problema." Tratto dall'articolo "General Electrics wants to act like a startup" di Richard Clough, versione originale: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-08-07/ge-taps-lean-startup-ideas-for-faster-cheaper-product-rollout>



*Innovare come una
grande startup*

Invece “proprio grazie alle sue dimensioni, GE è un laboratorio ideale per sperimentare le pratiche Lean”, dice Ries.

“Questo è senza dubbio il più grande dispiego di innovazioni Lean Startup nel mondo.”

I risultati ottenuti finora da GE Appliances sono incredibili:

- costo del programma dimezzato,
- velocità raddoppiata, e
- al momento vendite a più del doppio del tasso normale.

“Questo è senza dubbio il più grande dispiego di innovazioni Lean Startup nel mondo.”

1.2 Intervista a Liguori, Executive Director GE Global Innovation

Estratto da "Lean Enterprise: How Corporation Can Innovate Like Startups" - di Trevor Owens e Obie Fernandez, Wiley, 2014¹.

1. traduzione, note ed integrazioni a cura di The Doers.

Come sono strutturati i vostri sforzi di innovazione? Avete una divisione speciale per l'innovazione?

Non abbiamo una divisione speciale. L'equazione innovazione a GE ha due lati.

Il primo è l'innovazione tecnica: inventiamo nuove macchine. Abbiamo sette Centri di Ricerca Globali in tutto il mondo, tra cui uno nuovo di zecca nella Silicon Valley, con 700 ingegneri del software che lavorano con ogni divisione GE.

L'altra metà è l'innovazione commerciale. Beth Comstock, il nostro CMO, è a capo di una piccola squadra di successo il cui obiettivo è proprio questo.

Io sono il direttore esecutivo per l'innovazione globale. Sue Segal è presidente di GE Ventures, e c'è

una squadra di licensing che cerca modi per sfruttare le migliaia di brevetti che abbiamo in tutto il mondo.

Come si fa a mantenere i tentativi di innovazione liberi dalle politiche interdipartimentali, dai cicli di budgeting e da altri tipi blocchi aziendali?

È il cuore del problema. Quando si combina la burocrazia di una grande organizzazione con la natura altamente tecnica delle cose che facciamo - motori, jet, turbine, apparecchi sanitari - si raggiunge un livello di complessità scoraggiante .

La nostra soluzione è FastWorks, un programma costruito su principi Lean Startup. Se non si riconosce che la cultura aziendale è



il vero nemico, si perde.

Bisogna incidere dall'alto in basso, nella gerarchia aziendale.

Nella parte superiore, si deve ottenere non solo la sponsorizzazione, ma anche il buy-in e la totale comprensione della strategia in atto. Stiamo offrendo ai dirigenti una formazione intensiva ai Lean Startup, dicendo loro: "Dovete sapere come fare, perché se non avete intenzione di cambiare il vostro comportamento", che è esattamente il punto della questione, "finiremo per soccombere."

Dall'altra lato, anche i team operativi sono stati formati allo stesso modo di intendere l'innovazione. Alcuni hanno ammesso: "Vorrei essere un imprenditore, ma sono soffocato a morte dalle funzioni e dalla gerarchia. I ragazzi della finanza dicono "Dimostramelo!", gli avvocati dicono che è troppo rischioso, e quello che si occupa della conformità dice che avrò seri problemi coi controlli!"

Come risponderesti loro?

Uno dei modi per ottenere il buy-in con la burocrazia e la cultura è di dire a tutti : "Non ci stiamo scommettendo il tutto e per tutto."

Non stiamo andando a costruire una fabbrica con migliaia o milioni di nuovi, innovativi macchinari. Potremmo fare un milione di frigoriferi l'anno, ma stiamo facendo solo 60 esemplari del frigorifero concettualmente dirompente su cui abbiamo lavorato.

Non si tratta del vecchio modo di procedere "Dallo agli ingegneri e torna a controllare 3 anni dopo"» e , nel nostro caso , 30 milioni dollari dopo .

È più simile a: "Che ne dici, ti diamo 30.000\$ e 30 giorni per avere un prototipo."

Allora i tecnici dicono: "Sai quanti soldi mi costerà fare un prototipo ? Il mio rendimento andrà giù, sprecherò tempo, i miei KPI



Non si tratta del vecchio modo di procedere "Dallo agli ingegneri e torna a controllare 3 anni dopo"» e , nel nostro caso , 30 milioni dollari dopo.
È più simile a: "Che ne dici ti diamo 30.000\$ e 30 giorni per avere un prototipo."

andranno in malora e sarò falciato dalla revisione annuale”.

Non è che gli incentivi siano impostati in modo sbagliato; sono impostati in modo proporzionato alla dimensione dell’azienda madre. I singoli progetti di innovazione non sono grandi come l’azienda madre.

Stiamo raccontando alle squadre che il “minimo” in un MVP (Minimum Viable Product) non è solo da intendere in termini di funzionalità; è anche il più piccolo numero di clienti che hanno bisogno di usare il prodotto per poter apprendere cose significative su come migliorarlo.

Si potrebbero fare cinque prototi-

pi di una locomotiva e darne uno per ciascuna alle grandi ferrovie del Nord America - solo 1, non 50, non 500, non 5000 - e questo consentirebbe di contenere il rischio per l’azienda. Il punto è: lo stiamo facendo scoprire un bisogno di mercato, non ancora per scalare, non ancora per essere profittevoli.

Questo di solito apre una breccia nelle persone, che si convincono a prestarsi ad un approccio radicalmente nuovo. “Non sappiamo ancora se si tratta di una grande idea di prodotto, quindi non puntiamo all’invasione del pianeta. Siamo solo cercando di fare un piccolo test.”



Stiamo raccontando alle squadre che il "minimo" in un MVP non è solo da intendere in termini di funzionalità; è anche il più piccolo numero di clienti che hanno bisogno di usare il prodotto per poter apprendere cose significative su come migliorarlo.

Come pensi che debba essere strutturato un team di un progetto innovativo?

Ci sono solo cinque persone nella squadra di Beth. Un gruppo di dirigenti di alto livello ci ha chiesto proprio l'altro giorno: "Hai bisogno di più persone?" Abbiamo detto "No." È probabilmente la prima volta in una riunione GE dove a qualcuno sono state offerte più risorse e ha rifiutato!

Ci sono due ragioni per cui abbiamo detto di no. In primo luogo, non c'è una startup nel mondo in cui non si soffra la scarsità di risorse (il fenomeno chiamato *overcapacity*, ndt).

Abbiamo imparato che il successo non dipende dalla quantità di

risorse a disposizione; il successo dipende dalla capacità di mantenere il giusto focus.

In secondo luogo, abbiamo detto di no perché sappiamo che se questo progetto diventa un mandato degli headquarters, in un modo o nell'altro subentreranno dei vincoli che lo faranno fallire.

Stiamo diffondendo il messaggio, divisione GE dopo divisione GE. C'è un team dell'unità GE Energy in cui progettano cose incredibilmente enormi, complicati generatori per centrali elettriche, oltre che ogni pezzo di quello che viene chiamato processo di trasmissione e di distribuzione dell'energia.

Vogliono provare FastWorks su



/// Abbiamo imparato che il successo non dipende dalla quantità di risorse a disposizione; il successo dipende dalla capacità di mantenere il giusto focus.

tre iniziative di nuovi prodotti, per entrare in uno spazio radicalmente nuovo. Ecco la parte fondamentale: provvederanno al progetto con risorse sia umane che finanziarie rigorosamente interne.

Farò in modo che abbiano a disposizione un imprenditore che li possa allenare al metodo Lean Startup, in modo da essere come una startup all'interno di GE . Vogliamo che i team facciano propri i progetti, responsabilmente: "Se hai messo la tua stessa pelle nel gioco. Se hai messo la tua gente e il tuo denaro per finanziarlo. Allora ti forniremo formazione, coaching e strumenti che ti consentiranno di avere successo."

Sarebbe produttivo introdurre una struttura di compensazione tipica da startup, in cui i founder rinunciano fino alla metà del loro stipendio in cambio di equity nei progetti che sviluppano?

I piani di compensazione di oggi non includono equity, ma ci piacerebbe avvicinarci a questo modello. Ho fatto proprio di recente un Google Hangout con un paio di persone che stanno lavorando in crowdsourcing. Abbiamo letteralmente acquisito e sviluppato tramite crowdsourcing alcune parti del motore a reazione, che ci crediate o no!

Il ragazzo che ha vinto era dall'Indonesia. Il secondo se l'è aggiudicato l'Ungheria, e il terzo la Polo-



Innovare come una grande startup

nia.

Non saremmo mai riusciti a raggiungere altrimenti queste persone, né le loro soluzioni.

La domanda delle domande è, naturalmente: “Quanto paghiamo questa persona? “ Abbiamo pagato la vincita 7.000\$. Poi qualcuno ha detto: ”Ma GE potenzialmente potrebbe fare milioni di dollari con questo progetto?” Sì, è vero. Dobbiamo rivedere il nostro sistema di compensazione.

Stiamo cercando di capire qual è il sistema di incentivo corretto sia per le start-up interne, che per le soluzioni acquisite in crowd-sourcing. Ecco i contrappunti del ragionamento: quando sei una startup all'interno di GE, disponi di risorse e di stabilità della carriera, ma se non ti diamo i giusti incentivi te ne andrai.

Quindi siamo consapevoli che i dipendenti dovrebbero mettere un po' del loro stipendio a rischio,

in modo che possano avere un payout molto più grande.

Ti racconto una storia davvero singolare. Il nostro capo di HR si è seduto una volta con un gruppo di alti dirigenti e ha detto: “Vogliamo iniziare a fare questa cosa della startup lean e vogliamo incentivare i team di GE. Se abbiamo intenzione di chiedere loro di fare ciò, dobbiamo fornire la prospettiva di ricevere grandi bonus o partecipazioni in quello che stanno sviluppando.” Questo è il capo delle risorse umane! Incredibile!

I gestori hanno detto: “Sei pazzo?” Le stesse persone che dicono “Ho bisogno di più innovatori e di persone che si assumano il rischio” sono preoccupate di cambiare il sistema di compensazione.

Andremo nella direzione delle compensazioni a base di equity, o in quella che porta allo spin-off di joint ventures?

Non posso rispondere a questa



domanda adesso, ma posso garantire che saremo qui a sperimentarlo nel prossimo anno o giù di lì.

C'è una visione o un obiettivo che dirige o stabilisce i confini intorno a questo movimento di innovazione?

Si potrebbe dire che abbiamo due obiettivi.

Uno è quello di passare dall'aver un modello di business che si basa sulla progettazione e vendita di attrezzature, a uno basato sulla fornitura di sistemi e soluzioni olistiche.

Che ne dite: invece di fornire alle linee aeree i motori a reazione, forniamo loro la potenza su base oraria.

Diciamo a una centrale elettrica: "Ci accordiamo sull'uso di parchi eolici e parchi solari, e più potenza vi diamo, più ci paghi, perché in questo modo abbassi i costi operativi."

Questo tipo di attività è molto diversa per una società che è cresciuta ed è maturata sulla costruzione e la vendita di pezzi di macchine fisiche.

L'altro obiettivo: il mondo sta diventando sempre più connesso e sempre più cinetico - da un punto di vista della velocità di cambiamento, e quindi o impariamo ad innovare più rapidamente, o soccombiamo.

È l'occasione per sfruttare la nostra conoscenza di dominio, e il capitale di conoscenza che abbiamo in materia tecnologica, per fare le cose ancora più intelligenti.

Che ruolo gioca il metodo Lean Startup in FastWorks?

Il metodo Lean Startup è assolutamente una delle componenti chiave.

Nella comunicazione annuale agli investitori, nel 2013, Jeff Immelt ha detto che due dei migliori libri che aveva letto di recen-



Innovare come una grande startup

te sono *The Lean Startup* di Eric Ries e *The Startup Playbook* di David Kidder.

Questi sono gli unici due libri che ha scelto di menzionare in una lettera di cinque pagine.

Il metodo Lean Startup ha un'influenza principale e fondamentale su quello che stiamo cercando di fare.

Ogni azienda ha bisogno di capire come si applica al proprio caso. Ne acquisiamo i principi e li adattiamo in modo che abbiano un senso specifico per noi.

Che metriche usate? Adottate un sistema di Innovation Accounting per monitorare i progressi dei progetti prima che arrivino ad essere profittevoli?

Stiamo iniziando. In questo momento stiamo lavorando attivamente con una decina di progetti in cui l'obiettivo è quello di individuare parametri e svilup-

pare tecniche di contabilità di innovazione.

Come sai quando uno dei tuoi progetti ha raggiunto il Product-Market Fit?

Sappiamo di aver raggiunto il product-market fit quando i leader di mercato, gli early adopter, cominciano ad amare il prodotto. Non è così soggettivo come potrebbe sembrare.

Stiamo incoraggiando le persone a trovare soluzioni 10 volte migliori di quelle esistenti: non basta essere marginalmente migliore rispetto alla concorrenza, occorre fare 10 volte meglio.

Abbiamo per esempio un software che permette agli ospedali di funzionare meglio; immaginatevelo come se fosse un sistema di controllo del traffico aereo per gli ospedali. Se metti il software in un ospedale per una prova di 90 giorni, e alla fine di 90 giorni ti dicono "Non portatevelo



via”, sappiamo che ha raggiunto il product-market fit.

Quale percentuale dei vostri progetti è incubata internamente, rispetto ad acquisizioni o investimenti in aziende esterne?

Per noi, un’acquisizione bolt-on (chiavi in mano, ndt) può costare dai 2 ai 4 miliardi di dollari, e continueremo a farle.

Ci occupiamo anche di investimenti in aziende che consideriamo partners: abbiamo messo 100 milioni di dollari in Pivotal, lo spinoff VMWare, e 30 milioni di dollari in Quirky, la startup per utenti di elettrodomestici.

Il pendolo oscilla verso la ricerca di innovazioni early stage, inventando noi stessi, e la ricerca di partner che hanno una sinergia con quello che stiamo facendo.

Se si va indietro di 10 anni fa, osserviamo che GE cresceva prevalentemente tramite acquisizioni. Abbiamo una strategia molto più equilibrata ora.

Qual è la percentuale tra acquisizioni e acqui-hires?

Abbiamo fatto solo un paio di piccoli acqui-hire fino ad oggi, e mi aspetto che aumenteranno in futuro.

Come è possibile scalare questa macchina per l'innovazione?

GE è un modello unico proprio per la sua ampiezza.

Prima di tutto occorre scalare la formazione a tre livelli: dirigenti, allenatori, e giocatori. Gli esperti esterni ci stanno aiutando a formare una coppia di allenatori per ciascuna divisione di GE.

In questo momento abbiamo da 80 a 100 allenatori che stanno al-



*Innovare come una
grande startup*

lenando dipendenti su progetti
reali, in vere attività di GE.

Il nostro obiettivo è quello di sca-
lare il più rapidamente possibile,
mantenendo però la massima
qualità dei progetti in corso.

Intuit

La macchina per l'innovazione che tutte le aziende possono costruire

Intuit è un'azienda americana con una capitalizzazione di mercato di 10 miliardi di dollari. La rivista Fortune l'ha nominata tra le "**Aziende più prestigiose d'America**" e tra le "Migliori 100 aziende per cui lavorare".

Intuit sviluppa servizio software per la contabilità aziendale e personale. E' stata fondata nel 1983 da Scott Cook e Tom Proulx, in una piccola stanza di University Avenue, a Palo Alto. Dieci anni dopo, nel 1993, viene quotata in borsa.

Negli anni Intuit ha conquistato e dominato il mercato grazie alla continua introduzione di innovazioni, resa possibile da un'intensa attività di acquisizioni.

Ciò nonostante, nel 2007, la crescita accusa ha una battuta d'arresto.

Il segnale arriva grazie ad particolare indicatore, introdotto nel 2004 da Bain & Company: l'**NPS**, il **Net Promoter Score**. L'NPS indica la propensione dei clienti, in una scala da 1 a 10, a consigliare l'uso di un prodotto a colleghi o amici. I clienti sono segmentati quindi tra *detrattori* (NPS 0-6),

La storia di Intuit è il risultato dell'adattamento delle seguenti fonti:

"Farmers Get Tech (Or Should We Say Text) Savvy In India – Lean Techniques At Work" di Rammohan Reddy, pubblicato su Lean Impact il 12.3.13 <http://www.leanimpact.org/lean-methodology-helps-farmers-in-india/>

How Deepa Bachu and Co. lead Fasal at Intuit - YourStory.com - di Raghu Mohan - 29.05.2013. <http://yourstory.com/2013/05/entrepreneur-at-heart-how-deepa-bachu-and-co-lead-fasal-at-intuit/>

Lean strategy not just for startups - Harvard Business School - di Carmel Nobel 23.02.2015 <http://hbswk.hbs.edu/item/7212.html>

Intuit's CEO on Building a Design-Driven Company - Harvard Business School - di Brad Smith, 01.2015 <https://hbr.org/2015/01/intuits-ceo-on-building-a-design-driven-company>



Innovare come una grande startup

passivi (NPS 7-8) e *promotori* (NPS 9 o 10). Tra il 2004 e il 2006 Intuit ha assistito ad una crescita significativa del proprio NPS grazie ad un'intensa attività di marketing. Tuttavia, nel 2007, la percentuale dei promotori ha cominciato a decrescere, e le recensioni dei prodotti a peggiorare.

Cook avrebbe voluto essere il nuovo Steve Jobs: avrebbe voluto che la propria azienda fosse orientata ossessivamente all'innovazione, in modo da stupire e sedurre in continuazione i propri clienti. Qualcosa però non stava funzionando.

Questi due storie raccontano di come Cook e i suoi colleghi **hanno trovato un'alternativa al modello Steve Jobs**: un'alternativa che **ha trasformato Intuit in una macchina dell'innovazione** che porta decine di nuovi prodotti all'anno sul mercato. Anzi, su nuovi mercati.

Ogni azienda - non importa quanto grande e non importa quanto attraente - può attuare la stessa trasformazione radicale. Se lo vuole davvero.

La tempesta dei problemi

Tradizionalmente, le decisioni ad Intuit venivano prese sulla base di presentazioni Power Point. I manager lavoravano duramente per arrivare a due risultati: (quello che loro vedevano come) un buon prodotto, e una buona presentazione Power Point per vendere il progetto ai propri superiori. Dopodiché, cercavano di vendere il prodotto anche ai consumatori.

Nel 2008 Cook, con l'aiuto di un team di facilitatori, diffonde all'interno della sua organizzazione un nuovo approccio all'innovazione, **spostando il focus dalle presentazioni manageriali, ai bisogni reali dei futuri clienti**. Invece di vendere il progetto ai propri superiori, cosa sarebbe accaduto se quei



manager avessero investito il loro tempo a osservare, interpellare, interagire direttamente con quello che ritenevano fosse il loro mercato?

Adesso le innovazioni ad Intuit cominciano con un processo chiamato **Pain-storm** (la Tempesta dei problemi), sviluppato da due facilitatori del team di Cook. Durante questo esercizio, i partecipanti hanno l'obiettivo di esplorare quali siano i problemi più grandi per un segmento di mercato, nuovo o esistente per Intuit. Non lo fanno nel loro uffici, **ma andando ad incontrare i loro futuri clienti** (nei loro posti di lavoro, nelle loro case).

2.1 Snaptax e Fasal - pratiche lean startup in azione ad Intuit per aprire nuovi mercati

Snaptax - L'app per la dichiarazione dei redditi più amata dai clienti

Attraverso il Painstorm, nel 2009, un team di innovazione interno ad intuit ha individuato l'esigenza dei piccoli contribuenti (i millennials, un nuovo mercato per Intuit a quel tempo) di affrancarsi dai costosi servizi dei commercialisti.

Il team ha quindi ipotizzato di sperimentare un prodotto informatico che consentisse di automatizzare la compilazione del modulo per la dichiarazione dei redditi.

La soluzione prevedeva l'utilizzo di stampanti o scanner, che però non tutti possedevano; durante veloci esperimenti di testing di

tale prodotto, emerge la possibilità di compilare l'intera dichiarazione usando il cellulare.

Dopo una versione sperimentale dalle funzionalità ancora limitate, nel 2010 viene messa a punto un'applicazione chiamata Snaptax, che avrà un significativo successo su scala nazionale. Snaptax ha un NPS più alto di 8.

Le componenti di questo successo sono sorprendenti: il team che ha creato la rivoluzionaria applicazione era composto solo da cinque persone che non erano piccoli geni misconosciuti e senza mezzi – stile Steve Jobs – che ci si aspetta di trovare all'origine di una brillante innovazione, ma lavoravano alle dipendenze di una grande azienda di 7.700 dipendenti, il cui cofondatore:



- si era reso conto che il paradigma manageriale seguito nella sua azienda era inadeguato a far fronte al problema dell'innovazione costante nell'economia moderna.
- ha avuto il coraggio di sviluppare nuovi prodotti e servizi in potenziale competizione con l'offerta esistente di Intuit (suite desktop di gestione della fiscalità per aziende).

Nel 2008, presso la sede di Bangalore, in India, un team è arrivato attraverso lo stesso processo a generare un'**idea molto lontana dalla gestione delle tasse** o altre soluzioni offerte al mercato Nordamericano, nessuna delle quali aveva chance di successo in India.

Ecco cos'è successo.

Fasal - Intuit incontra gli agricoltori

Cos'è Fasal?

Fasal ("il raccolto" in hindi) fornisce quotidianamente il prezzo di mercato delle colture via SMS, aiutando gli agricoltori a vendere i loro raccolti nei mercati vicini, al miglior prezzo possibile. Attualmente Fasal ha oltre 1.2 milioni di iscritti tra gli agricoltori di tre stati indiani, e i suoi utenti hanno aumentato i guadagni quasi del 15%.

Come funziona

Gli agricoltori registrano/aggiornano i loro contatti telefonici mobili chiamando un numero che abilita un servizio di IVR (Interactive Voice Response). Una volta registrato, l'agricoltore può effettuare una chiamata persa - uno squillo - ad un numero designato e ottenere i prezzi delle colture. Si potrebbe pensare che a monte ci sia stato un progetto enorme per sviluppare il prodotto e l'in-



frasestruttura, nonché per raggiungere milioni di agricoltori in tutto il paese appartenenti a culture diverse, con un conseguente supporto economico sostanzioso - che Intuit avrebbe potuto concedere senza troppi problemi. Ma non è andata così. Al contrario, Fasal è iniziato come un esperimento del dipartimento innovativo di Intuit, e si è sviluppato attraverso l'impiego di risorse minime: come partirebbe, insomma, qualsiasi altra startup che applichi le metodologie Lean Startup. Trattandosi quindi di un esperimento a tutti gli effetti, è stato preceduto da un'ipotesi.

Ipotesi

Un agricoltore ha bisogno di un servizio che gli comunichi quotidianamente il prezzo di mercato delle sue colture, permettendogli di vendere ad un prezzo più alto di quello disponibile nel mercato più vicino.

Il team, guidato da Deepa Bachu

- un manager di lunga esperienza - ha iniziato i lavori selezionando un luogo (accessibile dal loro ufficio) in cui fosse presente un buon numero di agricoltori (Chikballapur vicino a Bangalore) per validare prima di tutto il valore dell'ipotesi.

Interviste e prototipo di carta

Inizialmente il team ha indagato, tramite interviste, il come, dove e quando gli agricoltori vendessero il loro raccolto. Dopo aver compreso il processo, il team ha deciso che un servizio in cui l'agricoltore riceve un sms con i prezzi delle varie colture presenti nel suo territorio avrebbe avuto un grande valore. Per verificare la bontà di questa soluzione, invece di costruire l'applicazione completa il team ha creato un prototipo di carta, scrivendo la struttura del messaggio telefonico su un foglio e mostrandolo agli agricoltori per appurare che fossero in grado di comprenderlo. Sulla base degli input ricevuti hanno



quindi migliorato l'idea.

Sms manuale

Una volta appurata la comprensione del messaggio, invece di costruire un'intera infrastruttura per mandare sms quotidiani, uno dei membri del team ha iniziato a mandare manualmente i messaggi ad un gruppo di agricoltori selezionati che avevano accettato di ricevere gli avvisi di prezzo (costituendosi quindi come early adopters del servizio).

IVR - Interactive Voice Response (Conciierge MVP)

Anche il sistema IVR è stato sviluppato effettuando molti esperimenti. Invece di comprare un software di IVR, uno dei membri del team ha rappresentato lui stesso, manualmente, la risposta "automatica"; ha anche testato diversi copioni di risposta per valutare le reazioni emotive dell'agricoltore, allo scopo di ottimizzare al massimo l'efficacia del modello di risposta finale.

Metodo Push VS Pull

Gli agricoltori all'inizio ricevevano tre sms al giorno in orari stabiliti (metodo Push). In questo modo, però, l'agricoltore non aveva molto controllo sui dati che stava ricevendo: magari non aveva bisogno dei messaggi o ne aveva bisogno solo quando le colture iniziavano a rendere. Di conseguenza il team ha fatto un pivot ed è passato al metodo Pull: in questo caso l'agricoltore riceve un sms solo quando è lui/lei a chiamare il numero di riferimento, permettendo un maggiore controllo sui dati ricevuti nel momento di effettivo bisogno.

Modello di revenue

Il mercato di Fasal ha due lati, così come il suo modello di profitto: da un lato ci sono gli utenti (gli agricoltori, non paganti) che usano il sistema, e dall'altro ci sono i clienti che pagano per Fasal come canale per campagne di marketing. Fasal infatti permette di rag-



*Innovare come una
grande startup*

giungere luoghi remoti in cui, anche se l'agricoltore potesse permettersi di acquistare una TV (attraverso cui tradizionalmente avvengono le campagne marketing), non potrebbe guardarla a causa del razionamento dell'energia elettrica. Tuttavia, la maggior parte degli agricoltori possiede un telefono cellulare e può essere raggiunta efficacemente attraverso di esso.

Un team molto speciale

Deepa Bachu è tuttora a capo del team che gestisce tutta l'operatività del progetto, composto da appena 8 persone, molto speciali. Dice Deepa Bachu: "Chiedi ad ogni ingegnere a che cose sta lavorando, e ti parlerà del problema che sta risolvendo al suo mercato - non di qualche modulo software che sta sviluppando. Hanno una personalità imprenditoriale."

L'esperienza di Intuit insegna che l'innovazione che sta nel corredo genetico di una Startup è sicuramente una attività decentrata e imprevedibile, ma ciò non significa che non possa essere gestita, e per farlo ci vuole una nuova disciplina manageriale che sappia usare in modo virtuoso il processo di squisitamente sperimentale e iterativo di ascolto, formulazione, proposta, misurazione e aggiornamento.

NORDSTROM INNOVATION LAB

Introduzione

Nordstrom Inc. è una grandissima catena di distribuzione di abbigliamento negli Stati Uniti, fondata nel 1901 da John W. Nordstrom and Carl F. Wallin, a Seattle. L'azienda ha cominciato vendendo scarpe, e ha esteso il suo mercato all'abbigliamento e agli accessori di tutti i tipi, fino ad includere anche l'arredamento da casa. Conta 271 negozi in tutti gli stati uniti - la rete più estesa tra i suoi concorrenti - impiega 50.000 persone e ha avuto un incasso di 8.5 miliardi di dollari nel 2013

Il Nordstrom Innovation Lab diventò un fenomeno lean startup nel 2011, quando un video su YouTube mostrò il team applicare tecniche lean e agile per creare una app per iPad che aiutasse i clienti a scegliere le montature per gli occhiali da sole.

Il personale del laboratorio ha concepito, disegnato e scritto la app proprio in un negozio Nordstrom mentre i clienti guardavano, criticavano e provavano il loro lavoro. Sotto la direzione di JB Brown, il Lab svolge compiti strategici e diffonde la cultura imprenditoriale in tutta l'azienda. In questa intervista Brown, un ingegnere del software arrivato in furgone dall'Università dell'Iowa per unirsi al boom delle dot-com, spiega come gestisce un classico laboratorio di innovazione aziendale.

Fonte:

Il contenuto di questo intervento è tradotto e rielaborato rispetto all'intervista originale, pubblicata su "Lean Enterprise: How Corporation Can Innovate Like Startups" - di Trevor Owens e Obie Fernandez, Wiley, 2014". Se ne raccomanda la lettura integrale.

3.1 Processi Lean Startup in azione

Intervista a JB Brown, Direttore del Nordstrom Innovation Lab

Come è nato il Nordstrom Innovation Lab?

Circa tre anni fa, il nostro consiglio di amministrazione si interessò molto al tema dell'innovazione, e l'Innovation Lab fu il frutto di quella ricerca. Stabilirono la governance e il modo per finanziarlo con un piano pluriennale. Io ero stato uno sviluppatore e architetto del nostro sito per quattro o cinque anni, e durante quel periodo avevo seguito un coaching agile sovversivo per aumentare il tasso di apprendimento e rimuovere lo spreco nel processo a cascata.

Volevo dimostrare come la tecnologia potesse essere usata in modo più aggressivo nel commercio al dettaglio e provare il valore di un processo di sviluppo lean.

Quando ho sentito dell'opportunità del laboratorio, mi sono inserito e ho ottenuto la possibilità di iniziarlo.

Raccontami dei tuoi finanziamenti, della struttura, del processo.

I finanziamenti seguono il modello di un approccio da venture capitalist. All'inizio dell'anno mettiamo da parte un fondo. Chiunque all'interno dell'azienda può proporsi per usare quei soldi, ma devi avere prove validate della tua idea.

Non stai facendo un pitch per un business case. Stai facendo un pitch per un'opportunità promettente che non avevi pianificato all'inizio dell'anno. Il nostro innovation committee, che include il team dei dirigenti, dice di sì o di no, e decide se investire un seed



Non stai facendo un pitch per un business case. Stai facendo un pitch per un'opportunità promettente che non avevi pianificato all'inizio dell'anno.

capital per validare la tua idea abbastanza da poterla portare avanti. Il fattore chiave è che un progetto abbia o meno il potenziale per migliorare l'esperienza di acquisto dei nostri clienti.

Quanto è grande il laboratorio?

Circa 15 persone, ma le sue dimensioni variano. Le persone hanno il permesso di uscirne temporaneamente per lavorare in modo autonomo su progetti interni che il laboratorio ha iniziato o a cui partecipa. Abbiamo designer, sviluppatori, etnografi, e un industrial designer.

Come descriveresti il tuo approccio all'innovazione?

Mutuo la mia definizione di innovazione da Ideo e dalla Stanford Design School. L'in-

novazione è la scoperta che sta all'incrocio tra ciò che è desiderabile, sostenibile, e realizzabile. Desiderabile indica se i clienti vogliono la tua soluzione o no, sostenibile si riferisce alla praticabilità del business, e realizzabile significa se possiamo effettivamente crearla e produrla. Secondo questo approccio, l'innovazione non è un bene né un oggetto fisico, bensì un prodotto virtuale. L'oggetto che costruisce come risultato della tua scoperta è innovativo, ma la vera innovazione è la scoperta che l'ha reso possibile.

Gli Innovation Labs e Intrapreneurship Programs (programmi per stimolare l'imprenditorialità intra-aziendale, ndr) **incontrano diversi ostacoli quando si tratta di superare**



Identifichiamo le aree di rischio e le attenuiamo tramite il testing con MVP e attente operazioni di innovation accounting.

la cultura, le strutture e le politiche aziendali. Nordstrom come gestisce questi elementi?

Spesso può essere una sfida difficile, ma per noi è un problema meno rilevante grazie alle decisioni prese all'inizio, in merito a finanziamenti e struttura.

Disponiamo di fondi specifici per trovare nuove opportunità che nessuno ha contemplato o che non esistevano fino ad ora. La società ha diversi canali - mobile, negozi, web - ma c'è spazio sul mercato per trovare nuove opportunità.

Come è organizzato il processo sperimentale?

Il Lab è suddiviso in studios.

Ogni studio ha un nucleo di lavoro e le persone si offrono volontarie in base alle sfide a cui

sono interessate.

Cominciamo con una sfida legata al business che ci è viene assegnata dall'innovation committee, un problema specifico o un'area di crescita su cui concentrarci. Facciamo in modo di conoscere i clienti e i loro bisogni, inclusi quelli latenti che loro potrebbero non essere in grado di descrivere.

Li osserviamo, e in base a ciò che impariamo formuliamo delle ipotesi su come risolvere i loro problemi. A questo punto facciamo un brainstorming delle soluzioni e ne scegliamo un paio che riteniamo convincenti, di solito con l'aiuto del responsabile della linea di business.

Se è una soluzione per mobile, potremmo decidere di coinvolgere il vicepresidente di questo set-



Riduciamo l'incertezza fino a quando i nostri risultati sono abbastanza certi da convincere il team dei dirigenti a supportarli. Ci vogliono un certo numero di iterazioni prima di avere il prototipo di una soluzione.

tore per farci dire come l'idea si possa inserire nella sua strategia.

In seguito identifichiamo le aree di rischio e le attenuiamo tramite il testing con MVP e attente operazioni di innovation accounting (contabilità dell'innovazione, ndt).

Consideriamo il rischio come un'instabilità del risultato, non come l'eventualità di un cattivo ritorno economico. Per questo motivo affrontiamo prima le aree più volatili imparando da ogni tentativo o esperimento di MVP. Riduciamo l'incertezza fino a quando i nostri risultati sono abbastanza certi da convincere il team dei dirigenti a supportarli. Ci vogliono un certo numero di iterazioni prima di avere il pro-

totipo di una soluzione.

Cosa significa incertezza in questo contesto?

Incertezza del risultato. I clienti lo ameranno oppure no. La tecnologia esiste oppure no. I nostri venditori vorranno utilizzarlo oppure no. Se sentiamo che uno di questi risultati è ugualmente possibile, questo costituisce un grosso rischio, che quindi tentiamo di rimuovere immediatamente.

Come identificate le vostre assunzioni più rischiose?

Quasi sempre riscontriamo il rischio più grande nella desiderabilità della soluzione, quindi è da lì che iniziamo di solito. Le persone nelle unità multi-funzi-



Quasi sempre riscontriamo il rischio più grande nella desiderabilità della soluzione, quindi è da lì che iniziamo di solito.

onali sono competenti sui fronti della tecnologia, dello sviluppo prodotto e del commercio, e in più disponiamo della ricerca etnografica che abbiamo svolto nello stadio iniziale.

Mettendo insieme tutte queste prospettive si può formulare un'ipotesi informata sul fattore più volatile. Il team collabora nel definire i rischi maggiori e anche i più semplici da rimuovere.

Che ruolo gioca l'innovation accounting nei vostri progetti?

La usiamo fin dall'inizio. Solitamente prendiamo quello che pensiamo possa essere il modello di business e identifichiamo le metriche chiave per il successo. In una fase iniziale si tratta di un semplice processo manuale.

Quando arriviamo al punto in cui cerchiamo di rimuovere i rischi su scala più grande, prima di presentare il progetto ad un pubblico più vasto, utilizziamo soluzioni open-source o cloud-based gratuite che ci permettono di registrare le metriche in modo semplice.

Se ci imbattiamo in qualcosa di veramente complicato possiamo appoggiarci al laboratorio di analisi dei dati, che si trova a pochi passi di distanza da noi.

Quali sono i casi in cui chiamereste il laboratorio di analisi dei dati?

Essendo parte di un rivenditore che utilizza diversi canali, ci troviamo ad affrontare una sfida quando si tratta di valutare l'impatto che le esperienze in negozio hanno sulle vendite.



Solitamente prendiamo quello che pensiamo possa essere il modello di business e identifichiamo le metriche chiave per il successo. In una fase iniziale si tratta di un semplice processo manuale.

Magari pensiamo di aver avuto successo con un nuovo prodotto, il cui modello di business prevede passaggi di marketing e la conversione avviene in negozio. In questo caso utilizzeremo il laboratorio di analisi dei dati per mettere in relazione una crescita delle vendite con i nostri dati aziendali.

Siete preoccupati che i tanti MVP possano danneggiare l'immagine di Nordstrom?

Facciamo molta attenzione a che questo non accada.

Di solito i nostri esperimenti iniziano internamente e in modo privato. Ma ad un certo punto devi necessariamente uscire allo scoperto, diventare reale e pubblico, per sapere se stai ottenendo risposte valide dal mercato.

Invece di passare da completamente privato a completamente pubblico, troviamo dei modi per svolgere esperimenti semi-pubblici con piccoli gruppi di clienti.

A volte utilizziamo i nostri negozi perché sono in contatto con comunità locali. In questo modo possiamo testare un gruppo di persone ristretto in confronto al mercato più grande. Inoltre, questo modo di procedere facilita l'innovation accounting, poiché si ha la possibilità di spostarsi da una comunità all'altra e ogni esperimento produce un nuovo insieme di dati.



Innovare come una grande startup

Come decidete se fare pivot o perseverare?

Quello è il momento in cui entra in gioco l'arte imprenditoriale. Le persone che vogliono avere successo hanno una naturale tendenza a perseverare, e assicurarsi di servire i clienti in modo da lasciarli entusiasti fa parte della nostra cultura. Per questo motivo, in passato abbiamo avuto grandi difficoltà ad abbandonare progetti che pensavamo potessero avere successo con ulteriori finanziamenti.

Non ho una risposta definitiva: bisogna raccogliere moltissime prospettive esterne, considerare l'innovation accounting e assicurarsi di inserire anche informazioni qualitative nel processo decisionale. Ad un certo punto devi decidere dove mettere i soldi, e non saprai mai la risposta esatta prima di averlo fatto.

Il video del vostro progetto, una settimana di app development in negozio, è una dimostrazione classica di tecniche Lean Startup. Puoi spiegarci meglio l'ambito di azione dei vostri progetti?

Quel video ha ormai vita propria. È stato un grande evento nelle nostre vite e un fattore importante per il nostro successo interno, ma non facciamo più progetti di una settimana.

Continuiamo a concentrarci sull'ottenere risposte il più velocemente possibile, ma il più delle volte i nostri obiettivi richiedono di andare più a fondo con i lavori.

Verso la fine di novembre 2013 abbiamo lanciato una app a cui avevamo iniziato a lavorare un anno prima. È una app di messaggistica che protegge la privacy sia dei venditori che dei clienti. La legge richiede che mandare messaggi per usi commerciali sia opt-in, al contrario delle email



che invece possono essere opt-out, quindi è stato difficile implementare questo sistema.

Lavorando con i nostri dipartimenti legali abbiamo creato una app che permette a clienti e venditori di scriversi messaggi senza poter vedere i rispettivi numeri di telefono. Avevamo sentito da entrambi i gruppi che avrebbero voluto poter comunicare via messaggio, quindi pensiamo che questo sistema risolva un loro reale problema.

Sviluppate prodotti fisici/materiali?

Abbiamo elaborato il design dell'infrastruttura dei nostri negozi. Un paio di negozi in California hanno un nuovo design del dipartimento bellezza che abbiamo aiutato a sviluppare in risposta ai feedback dei clienti, per i quali lo shopping nella nostra area cosmetici risultava difficoltoso. Abbiamo creato diversi prototipi di un bancone per il di-

partimento bellezza e li abbiamo testati. Il nostro primo prototipo era fatto di pannelli di polistirolo. Abbiamo visitato le associazioni studentesche femminili nel campus dell'università di Washington e osservato le clienti in un'esperienza di acquisto diversa da quella che offrivamo precedentemente. Ci siamo accertati di aver compreso bene l'interazione tra venditore e cliente prima di investire molto tempo a progettare il vero prototipo.

Crediamo fermamente che i membri dei team innovatori dovrebbero avere una parte di proprietà nei loro progetti. Come gestite i compensi?

Il Lab fa parte del dipartimento informatico (information technology), ed è retribuito e valutato per le sue performance nello stesso modo di tutti gli altri team tecnologici. C'è un elemento di verità nella vostra affermazione, ma trovo che il raggiungimento di un obiettivo sia più impor-



Il risultato di cui sono più orgoglioso in questo momento è che il nostro atteggiamento mentale e modo di essere si è esteso anche al di fuori del Lab.

tante.

Se i colleghi sentono che il loro obiettivo è realizzato, o che hanno la spinta e l'autonomia per raggiungerlo, trovo che siano felici del proprio lavoro.

La proprietà può essere utile per nuove assunzioni, ma quando troviamo persone che apprezzano l'opportunità e la sfida da noi proposta, queste solitamente accettano le offerte che supportano il loro stile di vite - senza bisogno di equity.

Quali sono i traguardi di cui andate più fieri fino ad oggi?

Il risultato di cui sono più orgoglioso in questo momento è che il nostro atteggiamento mentale e modo di essere si è esteso anche al di fuori del Lab. Un piccolo team ha dei limiti intrinseci.

Ci saranno sempre più idee da testare di quanto possa fare un team ridotto, e ogni cosa nuova o diversa avrà i suoi oppositori, anche se benintenzionati. Riuscire a superare questa fase e avere un impatto positivo sull'organizzazione più grande è davvero fantastico.

Come avete diffuso l'atteggiamento mentale del laboratorio in ogni parte dell'azienda?

Offriamo tour dell'Innovation Lab in cui parliamo delle nostre pratiche e processi. Abbiamo sviluppato la nostra versione del Lean Startup Machine, un bootcamp di due giorni per l'innovazione aperto a chiunque in azienda, durante il quale proponiamo una sfida e formiamo team multifunzionali.

Ogni team ha un innovation



coach del laboratorio pratico di design thinking, lean startup, innovation accounting, etnografia e altro ancora.

Portiamo i partecipanti “out of the building”, fuori dalla bolla delle assunzioni, per farli parlare con i clienti e validare le proprie idee, conducendoli al punto in cui sono in grado di proporre la loro soluzione ad uno dei leader dell’azienda.

Da questi eventi nascono alcune buone idee, ma il beneficio più grande è portare le persone a conoscere il processo e ad essere a proprio agio in un nuovo modo di pensare.

Alcuni membri dell’Innovation Lab hanno fatto nascere il People Lab, e adesso si occupano di questo tipo di lavoro a tempo pieno e in modo autonomo.

Quali sono le linee guida più importanti da tenere a mente per le imprese che vogliono aumentare la loro capacità innovativa?

Lo sforzo innovativo deve essere un'avventura ben supportata e protetta all'interno dell'azienda. State richiedendo un cambio culturale, cosa non facile indipendentemente dal tipo di cambiamento che volete perseguire. Se da un lato è molto gratificante, non è per i deboli di cuore o per chi cerca l'ennesima soluzione facile e sicura del mese.

I risultati ottenuti finora sono incredibili:

- costo del programma dimezzato,
- velocità raddoppiata, e
- al momento vendite a più del doppio del tasso normale.

Questo è senza dubbio il più grande dispiego di innovazioni Lean Startup nel mondo.

INNOVARE COME UNA GRANDE STARTUP

**T H E
D O E R S**