


# Eric Ries

# PARTIRE LEGGERI



Il metodo  
Lean Startup:  
innovazione senza sprechi  
per nuovi business  
di successo

Rizzoli **E**TAS

ERIC RIES

# Partire leggeri

*Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*

Rizzoli **E T A S**

Titolo originale: *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*

Editore originale: Crown Business

Traduzione dall'inglese di Matteo Vegetti

Fotocomposizione: NuovaMCS - Firenze

ISBN 978-88-17-05685-4

Copyright © 2011 Eric Ries

All rights reserved

Copyright © 2012 RCS Libri S.p.A.

Prima edizione italiana Rizzoli Etas: giugno 2012

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org) e sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org).

*Dedicato a Tara*

# Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>IX</b>
---------------------	-----------

---

## Parte prima

### **Visione**

<b>1. Partenza</b>	<b>3</b>
<b>2. Definizione</b>	<b>14</b>
<b>3. Apprendimento</b>	<b>26</b>
<b>4. Sperimentazione</b>	<b>47</b>

---

## Parte seconda

### **Guida**

<b>5. Salto</b>	<b>71</b>
<b>6. Verifica</b>	<b>84</b>
<b>7. Misurazione</b>	<b>108</b>
<b>8. Svolta (o perseveranza)</b>	<b>145</b>

Parte terza  

---

Accelerazione

<b>9. Lotti di lavoro</b>	183
<b>10 Crescita</b>	206
<b>11 Adattamento</b>	225
<b>12 Innovazione</b>	254
<b>13 Epilogo: non sprecare</b>	275
<b>14 Unitevi al movimento</b>	289
<b>Note</b>	295
<b>Per correttezza...</b>	305
<b>Ringraziamenti</b>	307
<b>Indice analitico</b>	313

# Introduzione

Se vi sembra aria fritta, fermatevi. Brillanti universitari seduti in una residenza studentesca stanno inventando il futuro. Noncuranti di qualunque limite, posseduti dalle nuove tecnologie e dall'entusiasmo giovanile, avviano una nuova impresa partendo da zero. Grazie ai primi successi che riscuotono riescono a raccogliere capitali e a introdurre un nuovo, straordinario prodotto sul mercato. Assumono i loro amici, formano un team di fuoriclasse e sfidano il mondo a fermarli.

Dieci anni e parecchie startup fa ero uno di loro, intento ad avviare la mia prima impresa. Ricordo un momento in particolare di quel periodo: quello in cui mi resi conto che la mia azienda sarebbe fallita. Il mio socio e io non sapevamo più che cosa fare. La bolla delle dot-com era scoppiata, e avevamo esaurito tutti i nostri fondi. Cercammo disperatamente di racimolare altri capitali e non ci riuscimmo. Quel momento fu come la scena di un film hollywoodiano che segna la fine di un amore: pioveva, e noi discutevamo per strada. Non riuscimmo neppure a metterci d'accordo sul posto dove andare, così ci separammo in preda alla rabbia e ciascuno se ne andò per la sua strada. Come metafora del fallimento della nostra impresa quest'immagine di noi due, persi sotto la pioggia e sempre più lontani, è perfetta.

È tuttora un ricordo che fa male. L'azienda andò avanti zopicando per qualche mese dopo quell'episodio, ma la nostra situazione era irrimediabile. All'epoca ci era sembrato di avere tutte le carte in regola: avevamo un ottimo prodotto, un team brillante, una tecnologia eccezionale e l'idea giusta al momento giusto. E in effetti avevamo avuto un'intuizione azzeccata. Stavamo sviluppando un software che avrebbe permesso agli universitari di creare un profilo online da condividere... con i potenziali datori di lavoro. Oops. Ma pur avendo un'idea promettente eravamo destinati al fallimento fin dal primo giorno, perché non conoscevamo il processo che avremmo dovuto seguire per trasformare le nostre idee di prodotto in un'azienda fenomenale.

Se non avete mai vissuto un fallimento di questo tipo, è difficile spiegarvi come ci si sente. È come se il mondo sprofondasse sotto ai tuoi piedi. Capisci di esserti lasciato abbindolare. I casi raccontati dalle riviste sono fandonie: il duro lavoro e la perseveranza non conducono al successo. Peggio ancora, le molte, moltissime promesse che hai fatto ai dipendenti, agli amici e ai familiari non si avvereranno. Tutti quelli che ti hanno considerato folle perché ti sei messo in proprio avranno la prova di averci visto giusto.

In teoria non sarebbe dovuta andare così. Sui periodici e i quotidiani, nei film di cassetta e su un'infinità di blog, sentiamo ripetere il mantra dell'imprenditore affermato: se hai determinazione, intelligenza, un grande tempismo e – soprattutto – un ottimo prodotto, anche tu puoi raggiungere la fama e il successo.

Esiste un'industria specializzata nella fabbricazione di miti che sta lavorando sodo per venderci questa storia, ma personalmente mi sono convinto che si tratta di un falso mito, il prodotto di una selezione parziale dei fatti e di una razionalizzazione a posteriori. Avendo collaborato con centinaia di imprenditori, infatti, ho verificato di persona quanto spesso un avvio promettente sfocia in un fallimento. La triste realtà è che la maggioranza delle *startup* (un termine che nel nostro paese indica soprattutto le nuove imprese del settore Internet, mentre negli Stati Uniti viene usato indipendentemente dal settore, particolar-



mente se l'impresa in questione è specializzata in prodotti o servizi fortemente innovativi, *n.d.t.*) fallisce. La maggioranza dei nuovi prodotti non ha successo. La maggioranza delle nuove iniziative di business non ottiene risultati all'altezza del suo potenziale.

Eppure il mito della perseveranza, della genialità creativa e del duro lavoro è vivo e vegeto. Perché è così popolare? Penso che ci sia qualcosa di profondamente affascinante in questa storia moderna di riscatto "dalle stalle alle stelle". Fa sembrare il successo inevitabile, se hai un prodotto/servizio vincente. Implica che i banali dettagli, gli aspetti noiosi, le piccole scelte individuali non contano. Se noi costruiamo questa cosa, la gente arriverà. Quando poi falliamo, come succede a così tanti di noi, abbiamo in tasca una scusa confezionata: non avevamo un prodotto/servizio vincente. Non siamo stati abbastanza lungimiranti, oppure non ci siamo trovati nel posto giusto al momento giusto.

Dopo aver fatto l'imprenditore per oltre dieci anni, sono arrivato a respingere i ragionamenti di questo tipo. Ho imparato sia dai miei successi e fallimenti, sia da quelli di molti altri, che sono proprio gli aspetti noiosi a contare di più. Il successo di una startup non scaturisce da un buon corredo genetico o dal fatto di essersi trovati nel posto giusto al momento giusto. Il successo di una startup può essere creato ad arte seguendo il processo giusto, il che significa che si può imparare, il che a sua volta significa che si può insegnare.

L'imprenditoria è una forma di management. No, non avete letto male. Associamo idee estremamente divergenti a queste due parole, imprenditoria e management. Ultimamente sembra che la prima sia *cool*, innovativa ed entusiasmante e la seconda monotona, seria e insulsa. È ora di superare questi preconcetti.

Lasciate che vi racconti la storia di un'altra startup. Ci troviamo nel 2004, e un gruppo di soci fondatori ha appena creato una nuova impresa. La loro azienda precedente è fallita sotto gli occhi di tutti. La loro credibilità è ai minimi storici. Hanno una visione molto ambiziosa: cambiare il modo in cui la gente comunica sfruttando una nuova tecnologia, quella degli avatar (ricordate che il noto film di James Cameron non è ancora usci-

to). Stanno seguendo un visionario di nome Will Harvey, che delinea un quadro avvincente: individui che si relazionano con i propri amici, ritrovandosi online, avvalendosi di avatar per godere di un intenso rapporto con tutta la sicurezza dell'anonimato. Meglio ancora, invece di obbligare l'azienda stessa a creare tutti gli abiti, l'arredamento e gli accessori, i clienti avrebbero avuto il compito di farlo da sé e di gestire la compravendita di tutti questi articoli.

La sfida ingegneristica che il team ha di fronte è immensa: creare mondi virtuali, contenuti generati dagli utenti, un motore di e-commerce, un sistema di gestione dei micropagamenti e – *last but not least* – la tecnologia per gli avatar tridimensionali compatibile con qualunque PC.

Io prendo parte anche a questa seconda storia. Sono cofondatore e direttore tecnologico di quest'azienda, che si chiama IMVU. A questo punto della nostra carriera, gli altri cofondatori e io siamo assolutamente determinati a commettere altri errori. Sbagliamo praticamente tutto: invece di perfezionare la nostra tecnologia, per anni sviluppiamo un *minimo prodotto fattibile*: un prodotto preliminare terribile, pieno di “bug” e problemi di stabilità di quelli che mandano letteralmente “in palla” il computer. Poi lo consegniamo ai clienti ben prima che sia pronto. E glielo facciamo pagare. Dopo esserci accaparrati i primi clienti, modifichiamo il prodotto continuamente – a un ritmo eccessivo, in base agli standard tradizionali – diffondendo una nuova versione decine di volte al giorno.

Avevamo davvero dei clienti in quei primi tempi – i classici *early adopter*, autentici precursori dei tempi – e comunicavamo spesso con loro per chiedere riscontri. Ma non facevamo assolutamente *nulla* di ciò che chiedevano. Dal nostro punto di vista, i loro input erano l'unica fonte di informazioni sul nostro prodotto e sulla nostra visione complessiva. A dire il vero ci capitava molto più spesso di fare esperimenti sui nostri clienti che di andare incontro ai loro desideri.

La mentalità diffusa nel mondo delle imprese sostiene che quest'approccio non funziona; invece sì, e non c'è bisogno che mi crediate sulla parola. Come verificherete in tutto il corso del libro, l'approccio che ideammo all'interno di IMVU è diventato