



ERIC RIES

THE STARTUP WAY

Traducere din engleză de
MONICA LUNGU



Aprecieri critice pentru *The Startup Way*

„Cercetările mele s-au concentrat asupra factorilor care determină companiile consacrate să-și mențină succesul, iar *The Startup Way* ne oferă îndrumări practice despre cum să facem exact acest lucru.”

— Clayton Christensen, autor, antreprenor, și Kim B. Clark,
profesor de Business Administration la Harvard Business School

„Pentru a avea succes în Al Treilea Val, o epocă în care tehnologia va tulbura totul, de la educație până la sănătate, companiile vor avea nevoie de noi instrumente și abordări. Eric Ries le oferă o hartă de folosire a principiilor antreprenoriale pentru a obține creșterea transformatoare.”

— Steve Case, fost președinte al AOL Time Warner și autor al
bestsellerului New York Times *The Third Wave**

„*The Startup Way* creează o viziune și un proiect pentru o formă nouă de management, care combină abilitățile și practicile managementului general cu cele ale antreprenoriatului. Exemplele grăitoare din numeroase organizații diferite ne arată că integrarea abilităților și a mentalității experimentale, a pașilor mărunți, din startup-uri este cheia deblocării inovației continue și a creșterii sustenabile... Ne oferă îndrumări clare și utile pentru a aborda chiar și cele mai dure provocări.”

— Kathy Fish, CTO, Procter&Gamble

* Carte apărută și în limba română, cu titlul *Al Treilea Val*, Editura Niculescu, 2017 (n.r.).

„O lectură fascinantă și foarte utilă. Eric Ries a construit, pe baza oferită de cartea sa transformatoare, *The Lean Startup*^{*}, o pledoarie convingătoare pentru ca managementul să permită transformarea continuă la toate nivelurile. După cum susține foarte elocvent, acest lucru nu se adresează oricărei organizații – ci doar celor care speră să supraviețuiască și să prospere în lumea din zilele noastre.”

— General Stanley McChrystal

„Marile companii au dificultăți mai mari ca oricând. Ele au nevoie de un plan nou-nouț de la cap la coadă și exact asta primesc în noua carte a lui Eric Ries, *The Startup Way*. Pornind de la *The Lean Startup*, aceasta realizează un mare salt înainte. Planul de bătaie propus de Eric nu este «opțional» pentru marile grupări care luptă să-și croiască drumul. Bravo!”

— Tom Peters

„Dacă *The Startup Way* poate transforma guvernul federal – și deja a făcut-o –, poate transforma și compania ta. Pentru toată lumea care s-a gândit că «trebuie să existe o cale mai bună», iată dovada și un manual de reguli pentru a o realiza.”

— Jennifer Pahlka, fondatoare și director executiv *Code for America* și fost director adjunct pentru *Tehnologie a SUA*

„Ca persoană puternic dedicată sectorului public, m-am bucurat să văd că principiile și practicile antreprenoriale pe care Eric Ries le descrie în noua sa carte, *The Startup Way*, se aplică la fel de eficient administrației publice și organizațiilor nonprofit, precum și afacerilor cu vechime. Dacă vrei să vizitezi viitorul organizației moderne, citește această carte captivantă.”

— Viceguvernatorul statului California, Gavin Newsom

* Carte apărută și în limba română cu titlul *The Lean Startup*, traducere de Dan Bălănescu, Editura Publica, București, 2013 (n.r.).

„Un viitor clasic al genului, o carte ce va inspira mii de companii să înceapă deosebit de necesara reinventare.”

— *Seth Godin, autorul Linchpin**

„*The Startup Way* este un decodor minunat pentru toți cei care doresc să creeze, să hrănească și să susțină gândirea antreprenorială în companiile de toate dimensiunile. Bogată în studii de caz care ne arată utilizări în viața reală și lecțiile învățate, *The Startup Way* pornește de la tehnicile dovedite din *The Lean Startup*, prezentând următoarea generație de bune practici pentru companiile de toate dimensiunile și din toate domeniile.”

— *Brad D. Smith, președinte și director executiv al Intuit*

„*The Startup Way* învață companiile cum să plănuiască și să mențină o cultură antreprenorială prin creștere, permițându-le angajaților să își găsească antreprenorul din ei. O lectură obligatorie, mai ales pentru toți liderii împovărați de bagaje și procesele organizaționale moștenite.”

— *Aaron Levie, cofondator și director executiv al Box*

„În *The Startup Way*, Eric Ries folosește anii de lucru cu companii precum General Electric și Toyota pentru a ne arăta cum va arăta compania viitorului. Dacă vrei să știi cum pot companiile să devină mai agile, mai inovatoare și mai rezistente în fața ritmului susținut al schimbării din ziua de azi, citește această carte captivantă.”

— *Arianna Huffington, fondatoare și director executiv al Thrive Global și autoare a The Sleep Revolution** și Thrive****

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Linchpin*, traducere de Mihaela Sofonea, Editura Publica, București, 2018 (n.r.).

** Carte apărută și în limba română cu titlul *Revoluția somnului*, Editura Curtea Veche, București, 2017 (n.r.).

*** Carte apărută și în limba română cu titlul *Succesul redefinit*, traducere de Simona Goșu, Editura Publica, București, 2014 (n.r.).

„Eric Ries ne arată că managementul antreprenorial este o cheie a succesului în această lume care se schimbă rapid. La ING am integrat principiile *Lean Startup* în modul în care inovăm. *The Startup Way* aduce revelații noi și valoroase.”

— *Ralph Hamers, director executiv al ING Group*

„Economia americană se bazează pe o cultură de startup pentru a genera bunuri și servicii noi, pentru a crea noi locuri de muncă și a crește standardul de viață. Cartea lui Eric Ries, *The Startup Way*, oferă o hartă captivantă pentru toate organizațiile – noi și vechi, mici și mari, de înaltă tehnologie sau nu –, pentru a construi o cultură de startup de experimentare, repetare și inovare.”

— *Alan Krueger, director al Consiliului Prezidențial de Consilieri Economici ai președintelui Obama și profesor Bendheim de Economie și Afaceri Publice la Princeton*

„În *The Startup Way*, Eric Ries le oferă liderilor din sectoarele public, privat și nonprofit o hartă pentru gestionarea inovației continue, indiferent de mărimea sau complexitatea organizației. Ca persoană care a ajutat la introducerea unora dintre aceste practici în Guvernul SUA, am văzut cu ochii mei îmbunătățirea în viețile oamenilor.”

— *Aneesh Chopra, fostul director pentru tehnologie al SUA*

„Un instrument pentru secolul XXI care va permite oricărei companii să prospere.”

— *Ron Conway, fondatorul SV Angel*

„Eric Ries reușește din nou – cu brio. În noua sa carte, *The Startup Way*, Ries argumentează că afacerile consolidate au nevoie să-și dezvolte o nouă capacitate antreprenorială pentru a inova continuu. Majoritatea companiilor mari nu au această piesă fundamentală din puzzle-ul inovației corporative. Ignorați sfatul lui pe riscul vostru.”

— *Thales S. Teixeira, Harvard Business School*

„Oamenii tind să asocieze termenul «startup» cu un soi de unicitate, ce presupune o cultură a creativității, a inovației și a învățării continue. Dar, după cum ne arată Eric Ries, nu trebuie să te potrivești tiparului de startup din Silicon Valley pentru a da prioritate învățării, nu perfecțiunii, și pentru a crea o cultură unde greșelile nu sunt doar acceptate, ci încurajate. *The Startup Way* prezintă o viziune nouă despre cum poate și ar trebui să arate o companie modernă.”

— *Reshma Saujani, fondatoare a Girls Who Code*

„În *The Startup Way*, Eric Ries aplică secretele din Silicon Valley companiilor consacrate din toate domeniile. Adevărul este că astăzi suntem cu toții în modul de startup. Orice lider sau aspirant ar trebui să citească această carte, care îți deschide ochii.”

— *Marshall Goldsmith, autorul bestsellerurilor Triggers și What Got You Here Won't Get You There**

„*The Startup Way* este setul de instrumente de care are nevoie orice afacere pentru a deveni mai antreprenorială și mai eficace.”

— *Tim O'Reilly, CEO, O'Reilly Media*

* Carte apărută și în limba română cu titlul *Ce te-a adus aici nu te va duce mai departe*, traducere de Mihai Pascu, Editura Publica, București, 2012 (n.r.).

„Eric face o descriere scilpitoare a limitărilor vechii gândiri de management, într-o perioadă în care concurența lansează produse noi de câteva ori mai rapid decât companiile vechi de pe piață. *The Startup Way* descrie cum poate fi cultivat leadershipul antreprenorial esențial pentru supraviețuirea corporațiilor în secolul XXI.”

— *Jeff Sutherland, director executiv la Scrum, Inc. și autor al Scrum*

„Eric a reușit din nou! Orice companie poate beneficia de aceste principii de startup – și ar trebui să facă asta –, pentru că, dacă nu, un startup le va lua toată spuma. Suntem în revoluția internetului și, dacă nu te adaptezi la *The Startup Way*, vei da greș.”

— *Alexis Ohanian, cofondator al Reddit și Initialized Capital și autorul bestsellerului Without Their Permission*

„Companiile cele mai importante din lume nu au fost construite într-o zi. Companii precum Facebook și Airbnb nu s-au oprit după primul produs de succes. Au continuat să inoveze, chiar și în confruntarea cu o concurență extremă din partea altor startup-uri. Ca investitor pe termen lung, caut companii care pot păstra spiritul inovator pe parcursul zecilor de ani. Această carte oferă schița esențială a creării și susținerii culturii inovative, indiferent de mărimea companiei.”

— *Brian Singerman, partener la Founders Fund*

Pentru Gabriel și Clara

Titlul original al acestei cărți este:

The Startup Way: How Modern Companies Use Antreprenorial Management To Transform Culture and Drive Long-Term Growth de Eric Ries

Copyright © 2017 by Eric Ries

© Publica, 2018, pentru ediția în limba română.

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

RIESS, ERIC

The Startup Way : cum folosesc companiile moderne managementul antreprenorial pentru a transforma cultura și a determina dezvoltarea pe termen lung / Eric Ries ; trad. din engleză de Monica Lungu. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-286-9

I. Lungu, Monica (trad.)

005

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Raluca Furtună

CORECTORI: Paula Rotaru, Ródica Crețu

DTP: Florin Teodoru

Cuprins

Aprecieri critice pentru <i>The Startup Way</i>	5
Introducere	17

PARTEA ÎNTÂI | Compania modernă

1. Respectă trecutul, inventează viitorul – crearea companiei moderne	39
2. Antreprenoriatul – funcția lipsă	61
3. O mentalitate de startup	83
4. Lecții învățate din <i>Lean Startup</i>	109
5. Un sistem de management pentru inovație la scară mare	145

PARTEA A DOUA | O hartă a transformării

6. Faza unu: masa critică	175
7. Faza doi: extinderea	221
8. Faza trei: sistemele profunde	261
9. Contabilitatea pentru inovație	307

PARTEA A TREIA | Imaginea de ansamblu

10. O teorie unificată a antreprenoriatului	355
11. Către o politică publică proantreprenoriat	369
Epilog	399
Anexa 1: Resurse suplimentare	405
Anexa 2: Un catalog de MVP	413
O notă despre metodele de cercetare	417
Declarație de interese	419
Mulțumiri	421
Note	429

Introducere

Într-o după-amiază de vară, o echipă de ingineri și un grup de directori de la una dintre cele mai mari companii americane s-au întâlnit într-o sală de curs din vastul lor centru de pregătire a managementului pentru a discuta planul de mai multe sute de milioane de dolari, întins pe cinci ani, de dezvoltare a unui nou motor diesel și GPL. Scopul lor era să intre pe o piață nouă, entuziasmul era la cote înalte. Motorul, numit Seria X, avea utilizări în multe domenii, de la generarea de energie până la transport.

Toate aceste lucruri erau clare pentru cei din încăpere. În afara unei singure persoane, care se alăturase întâlnirii fără să aibă vreo idee despre motoare, energie sau producția industrială și care era astfel obligat să pună o serie de întrebări parcă luate dintr-o carte pentru copii: „Deci la ce se folosește? Pe o barcă? Pe un avion? Pe apă sau pe uscat? La un tren?”.

Directorii și inginerii cu siguranță se întrebau cu toții: „Cine e individul acesta?”.

Individul acela eram eu. Compania era General Electric (GE), una dintre cele mai vechi și mai venerabile organizații din America, cu o valoare de piață (la acel moment) de 220,47 de miliarde de dolari și cel puțin 300 000 de angajați.

Așadar, ce căutam eu la GE în vara lui 2012? Nu sunt director de corporație. Pregătirea mea nu e în domeniul energiei, al sănătății sau al oricărui alt domeniu din miile de afaceri ale GE.

Eu sunt antreprenor.

Președintele și directorul executiv al GE, Jeffrey Immelt, și vicepreședinta Beth Comstock mă invitaseră în acea zi în Crotonville, New York, deoarece erau interesați de o idee pe care o propusesem în prima mea carte, *The Lean Startup*: principiile managementului antreprenorial ar putea fi aplicate în orice domeniu, pentru orice dimensiune a unei companii sau pentru orice sector al economiei. Iar ei considerau că firma lor trebuia să înceapă să lucreze pe baza acestor principii. Scopul era de a înscrie GE pe o traiectorie de creștere și adaptabilitate, iar Immelt își dorea să lase o moștenire care să-i permită companiei să prospere pe termen lung.

În acea zi am privit planurile pentru motorul Serie X dintr-o perspectivă inedită și ne-am dat seama că ar putea ajunge mult mai rapid pe piață dacă am construi un motor mai simplu în câteva luni, nu ani. Aceasta a fost prima din mai multe astfel de întâlniri (despre unele dintre ele vom mai vorbi).

În ziua următoare am avut o conversație care a părut – la prima vedere – foarte diferită. Am discutat cu fondatorul și directorul executiv al unui startup tehnologic din noua generație de creștere accelerată. Cele două companii erau cum nu se poate mai diferite: una veche și alta nouă, una lider de piață în multe domenii în care operează, cealaltă străduindu-se să își facă loc. Una dintre ele construia produse fizice masive, cealaltă construia tipul de programe de infrastructură care susține internetul. Una pe Coasta de Est, cealaltă pe Coasta de Vest. Unii erau directori îmbrăcați la costum și ceilalți erau în blugi tăiați.

Directorul executiv al acestei companii, un adept timpuriu al *Lean Startup*, se confrunta cu o serie nouă de provocări: cum puteau să evolueze dincolo de prima inovație de succes? Cum puteau să-și motiveze oamenii să abordeze lucrurile

ca antreprenori? Și, mai ales, cum puteau găsi noi surse de creștere sustenabilă?

Am fost uluit de cât de asemănătoare au fost cele două discuții, în ciuda diferențelor aparente. GE căuta, ca multe alte companii de succes, să își revigoreze cultura cu energia antreprenorială pentru a putea crește în continuare. Startup-ul cu care am avut întâlnirea din acea după-amiază încerca să își mențină cultura antreprenorială pe măsură ce creștea.

În ultimii ani am avut multe asemenea momente, în care am fost uimit de provocările asemănătoare cu care se întâlnesc organizații pe care de obicei le considerăm atât de diferite. Plecând de la aceste conversații cu lideri și fondatori, mi-am dat seama că organizațiile de astăzi – atât cele consolidate, cât și cele aflate la începuturi – suferă de lipsa capacităților necesare oricărei organizații pentru a prospera în secolul ce urmează: capacitatea de a experimenta rapid noi produse și modele de afaceri, capacitatea de a motiva angajații cei mai creativi și de a se angrena continuu într-un proces de inovare – și să îl gestioneze cu rigoare și responsabilitate – astfel încât să deblocheze noi surse de dezvoltare și productivitate.

Acest proces – și cum să ajungem de la „lipsa” la „abundența” acestuia în *orice* companie sau organizație – este principală temă a acestei cărți.

CINE SUNT EU?

Parcursul meu până la acea întâlnire din Crotonville a fost destul de improbabil – ca să nu mai zic neașteptat. La începutul carierei mele am studiat programare, după care am devenit antreprenor. Dacă v-ați închipuit vreodată un antreprenor din zona IT ca un puști care trudește de zor în garajul părinților – ei

bine, așa arătam eu. Prima mea incursiune în antreprenoriat, în timpul bulei dot-com, a fost un eșec răsunător. Prima lucrare publicată, sclipitoarea *The Black Art of Java Programming* din 1996, era de vânzare pe Amazon, ultima dată când am verificat, cu 0,99 dolari, la mâna a doua. Niciunul dintre aceste proiecte nu a fost, la momentul respectiv, prevestitor pentru anii care au urmat, petrecuți promovând un nou sistem de management.

După ce m-am mutat în Silicon Valley, am început să văd elemente repetitive în lucrurile care duceau atât la succese, cât și la eșecuri. Și, pe parcurs, am început să formulez un model care să aducă mai multă rigoare în antreprenoriat. Apoi am început să scriu despre asta, prima dată online, în 2008, apoi într-o carte publicată în 2011, *The Lean Startup*. Ce a urmat a depășit și cele mai nebunești visuri ale mele. Mișcarea *Lean Startup* s-a răspândit în toată lumea. Mai mult de un milion de oameni au citit cartea. Oriunde ai fi în lume, e foarte probabil să existe un grup local de *Lean Startup Meetup*¹. Mii de fondatori, investitori și alții din ecosistemul startup-urilor s-au adunat pentru a adopta ideile și practicile *Lean Startup*.

În cartea mea am făcut o afirmație care a părut radicală în vremea aceea. Am susținut că un startup ar trebui înțeles ca o „instituție umană menită să creeze un produs sau un serviciu nou în condiții de maximă incertitudine”. Această definiție a fost foarte generală intenționat. Nu preciza nimic despre mărimea organizației, tipul ei (firmă, organizație nonguvernamentală sau de alt fel) ori despre domeniul sau sectorul în care se înscrie. Conform acestei definiții mai largi, oricine – indiferent de titulatura oficială a postului – se poate trezi aruncat în apele antreprenoriatului dacă apare o nesiguranță în contextul muncii lor. Am susținut că antreprenorii sunt peste tot – în afacerile

mici, în corporațiile gigantice, în sistemul de sănătate, în școli, chiar și în administrația publică. Ei se află oriunde oamenii fac efortul onorabil și adesea neapreciat de a testa o idee nouă, de a crea proceduri mai bune de lucru sau de a câștiga clienți noi prin extinderea unui produs sau a unui serviciu pe piețe noi.

În cei șase ani de la publicarea *The Lean Startup*, organizațiile diferite care au adoptat metodele sale au confirmat de fiecare dată validitatea lor. Am avut șansa de a călători peste tot prin lume, lucrând cu companii de toate dimensiunile imaginabile. Trei fondatori care dezvoltă o aplicație nouă? Bifat. Afacere mică? Bifat. Organizație religioasă nonprofit? Bifat. Fabrici de dimensiuni medii? Sigur. Firme de IT cu o creștere accelerată înainte de listarea la bursă? Cu siguranță. Instituții masive din administrația publică? Bifat. Unele dintre cele mai mari și mai importante companii multinaționale din lume? Poți fi sigur. Toate aceste tipuri de organizații pot folosi metodologia *Lean Startup* pentru a-și eficientiza munca și a-și accelera progresul.

CONSTRUIREA CAPACITĂȚILOR LIPSĂ

Aceste călătorii m-au adus în cele din urmă în acea sală de curs a GE. Succesul motorului Serie X, împreună cu un număr de proiecte-pilot similare, a dus la ceva extraordinar. Împreună cu GE am făurit un parteneriat pentru dezvoltarea unui program intitulat FastWorks², care a dus la o schimbare culturală și managerială majoră. În decursul mai multor ani am pregătit mii de lideri din toată compania. Eu, personal, am instruit mai mult de o sută de echipe de proiect, acoperind toate funcțiile, regiunile și unitățile de business din companie. În cadrul GE, toți directorii executivi și managerii de top au fost formați în metodele antreprenoriale, iar funcțiile interne au

fost transformate astfel încât să faciliteze și să nu mai împiedice inovația.

Dar am fost surprins să descopăr că și startup-urile au nevoie de acest efort de instruire și transformare. Ca mulți alți colegi din Silicon Valley, am avansat în carieră gândind că oamenii din „marile companii” erau fundamental diferiți de antreprenorii creativi și revoluționari ca noi.³ Că, odată ce organizațiile ajung la o anumită mărime, încep să moară încet-încet de mâna lor. Se opresc din inovat. Oamenii cei mai creativi aleg să plece. Inevitabil, marile companii devin rigide, birocratice, politice.

Această credință creează un paradox straniu, un tip de disonanță cognitivă care îi afectează pe toți cei care își doresc un antreprenoriat cu creștere semnificativă. După ce am lucrat efectiv cu sute de antreprenori, m-am obișnuit să îi întreb:

„Dacă detestați atât de mult marile companii, de ce încercați să creați încă una?”

Adesea, această întrebare îi blochează, deoarece, în mintea lor, firma la construcția căreia muncesc va fi diferită. Nu va fi ținută în loc de ședințe inutile și șefuleți băgăcioși. Va rămâne dinamică, mobilă, un startup perpetuu. Dar cât de des este o asemenea organizație ideală rezultatul eforturilor lor?

În ultimii ani au început să mă caute din nou fondatori și directori care au folosit de timpuriu metodele *Lean Startup*. În zilele lor de început, aceștia fuseseră foarte încântați de aspectele din *Lean Startup* care se referă la debutul rapid, cum ar fi *produsul minim viabil* și *pivotarea*. Dar nu fuseseră la fel de interesați de aspectele care sunt, sincer, cam plictisitoare: știința managementului și disciplina contabilității. Acum, când firmele lor au ajuns la sute, mii sau, în unele cazuri, zeci

de mii de angajați, și-au dat seama că trebuie să găsească o cale prin care să își păstreze modul de lucru antreprenorial, chiar dacă au instaurat instrumente ale managementului tradițional, au lucrat mai mult cu estimări și anticipări și se îndreaptă spre o organigramă mai tradițională.

Am văzut aceste lucruri cu ochii mei în multe companii extraordinare: când angajații lucrează și sunt motivați în structuri organizaționale tradiționale, apar anumite comportamente birocratice specifice. Este o consecință inevitabilă a modului în care sunt construite aceste sisteme.

Ce își doreau fondatorii era să afle dacă pot folosi tehnici din *Lean Startup* pentru a împiedica organizațiile să pice în letargie și birocrăție pe măsură ce cresc în dimensiune. Grație muncii pe care am desfășurat-o cu companii mai mari, le-am putut spune că răspunsul este da.

De aceea, în ultimii cinci ani am dus o viață dublă. Am avut foarte multe zile în care de dimineață mă întâlneam cu șeful unei organizații-mamut, lider de piață, iar după-amiază îmi petreceam timpul cu firme startup, de la marile povești de succes și creștere uluitoare din Silicon Valley până la mici aspiranți aflați la nivel de idee. Întrebările care mi se pun sunt, în mod uimitor, cam aceleași:

Cum îi încurajez pe oamenii care lucrează pentru mine să gândească mai mult ca antreprenori?

Cum pot construi noi produse pentru piețe noi fără să pierd clienții existenți?

Cum îi pot responsabiliza pe oamenii care lucrează în stil antreprenorial fără să generez riscuri pentru afacerea de bază?

Cum pot crea o cultură care să țină în echilibru nevoile afacerii existente cu noi surse de dezvoltare?

Dacă citești această carte, probabil te-ai întrebat și tu aceleași lucruri despre organizația ta.

Învățând de la companiile cu care am lucrat, am început să dezvolt un nou set de principii care se aplică și după faza de „început”, mai ales în firmele deja consacrate sau chiar în întreprinderi de dimensiuni mari.

- Cum pot conlucra managementul tradițional și ceea ce numesc eu *managementul antreprenorial*.
- Ce trebuie să facă startup-urile după *Lean Startup* – când au problemele care apar odată cu creșterea rapidă a activității și a dimensiunii.
- Cum ar trebui să arate un *proces* de transformare organizațională pentru a genera un mod de lucru mai *lean*, cu experimente repetate.

Am lucrat cu mii de manageri și fondatori pentru a testa și a finisa această nouă abordare. Am fost cu ei pe câmpul de bătaie, lansând produse noi, înființând firme noi, reinventând sisteme IT, auditând procese financiare, regândind politici de resurse umane și strategii de vânzări – ce mai, de toate. Am lucrat cu lideri din toate departamentele unei corporații: de la aprovizionare la juridic și cercetare-dezvoltare. Am lucrat într-o varietate de domenii: foraj oceanic de mare adâncime, electronice, industria auto, modă, sănătate, armată și educație, ca să pomenesc doar câteva.

Noua abordare se bazează nu doar pe munca mea cu aceste companii, ci și pe înțelepciunea unei întregi mișcări de lideri cu viziuni asemănătoare. Are la bază studii de caz și învățăminte dintr-o varietate de surse: companii multinaționale emblematiche, precum GE și Toyota, pionieri în domeniul tehnologiei, precum Amazon, Intuit și Facebook, noua generație de startup-uri cu creștere spectaculoasă, cum ar fi Twilio, Dropbox și Airbnb, și multe alte startup-uri la început de drum

de care – încă – nu s-a auzit. Și, poate chiar mai surprinzător, se bazează pe munca inovatorilor care reformează unele dintre cele mai vechi și mai birocratice instituții din lume – inclusiv Guvernul federal al SUA.

Lideri vizionari din toate tipurile de afaceri descoperă noi posibilități, care amestecă ce e mai bun în managementul general cu domeniul abia apărut al managementului antreprenorial.

Lucrând cu ei, am văzut că antreprenoriatul are potențialul de a revitaliza managementul în secolul XXI. Nu mai e vorba doar despre modul în care se lucrează într-o industrie. E vorba despre modul în care oamenii lucrează peste tot – sau modul în care și-ar dori să lucreze.

Eu numesc acest lucru Startup Way.

CELE CINCI PRINCIPII DE LA BAZA STARTUP WAY

Startup Way combină rigoarea managementului general cu abordarea de tipul încercărilor și erorilor repetate specifice startup-urilor. Este un sistem care poate fi folosit în orice organizație care urmărește practicarea inovației continue, indiferent de mărime, vechime sau misiune.

Să ne gândim la definiția de mai devreme a startup-ului. Deoarece antreprenoriatul se referă întotdeauna la construirea unei organizații, el se referă, obligatoriu, la management. În Startup Way, antreprenoriatul este o componentă a managementului, un nou cadru de organizare, evaluare și alocare a resurselor pentru activitatea unei companii. Este o filosofie care înlocuiește modelul vechi, care în prezent ține în loc atâtea companii, oferind o nouă schemă pentru cum ar trebui să funcționeze o companie modernă ca să obțină o creștere

susținută prin inovație continuă. În locul sistemului de management din prezent, care este limitat de planificare și prognoză, Startup Way creează un sistem care înglobează și chiar prosperă de pe urma vitezei și nesiguranței.

Cele cinci principii-cheie ale filosofiei Startup Way sunt:

1. **INOVAȚIE CONTINUĂ:** prea mulți lideri caută acea inovație crucială. Dar creșterea pe termen lung implică ceva diferit: o metodă de a genera noi inovații în mod repetat, folosind talentul și resursele creative de la fiecare nivel al organizației.
2. **STARTUP-UL, CA UNITATE ATOMICĂ A MUNCII:** pentru a crea cicluri de inovație continuă și a debloca noi surse de creștere, companiile trebuie să aibă echipe care să experimenteze pentru a le descoperi. Aceste echipe sunt startup-uri interne și au nevoie de o structură organizațională distinctă care să le susțină.
3. **FUNCȚIA LIPSĂ:** dacă adaugi startup-uri ecosistemului unei organizații, ele trebuie gestionate astfel încât să conteste tehnicile tradiționale. Cea mai mare parte a organizațiilor nu au o dimensiune fundamentală – antreprenoriatul – care este la fel de vitală pentru succesul viitor ca marketingul sau contabilitatea.
4. **A DOUA ÎNFIINȚARE:** acest tip de schimbare profundă a structurii unei organizații este ca o nouă înființare a companiei, fie că are o vechime de cinci ani sau de o sută de ani.
5. **TRANSFORMARE CONTINUĂ:** toate acestea necesită dezvoltarea unei noi capacități organizaționale – abilitatea de a rescrie ADN-ul organizației, ca reacție la provocări noi și diverse. Ar fi păcat să ne transformăm o singură dată. Atunci când o organizație a descoperit cum se poate transforma, poate – și trebuie – să fie pregătită să facă acest lucru de mai multe ori în viitor.

E important să precizăm de la început că angajarea întregii organizații în această nouă abordare a muncii nu înseamnă că absolut toate echipele vor fi reorganizate în jurul principiilor startup-ului. Nu înseamnă nici că fiecare angajat va începe ca prin farmec să acționeze ca un antreprenor. Scopul noii abordări este să le ofere posibilitatea echipelor startup să opereze consecvent și să dea fiecărui angajat oportunitatea de a acționa într-o manieră antreprenorială. Acest lucru le permite celor care au în mod natural această înclinație – sau care ar putea-o avea, dacă primesc încurajări și permisiuni – să se afirme. În mod similar, fiecare manager din companie trebuie să fie familiarizat cu instrumentele managementului antreprenorial, chiar și cei care nu sunt în legătură directă cu startup-urile. Ei trebuie să înțeleagă de ce unii lucrează într-un mod diferit, să îi poată responsabiliza în raport cu noi standarde și să recunoască momentele în care funcțiile lor normale de filtrare, cum ar fi resurse umane, juridic, IT și departamentul de conformitate, blochează procesul.

CARTEA

Acesta nu este un manifest. Avem destule deja. Lumea este plină de experți și înțelepți care ne spun să ne mișcăm mai repede, să fim mai inovatori și să gândim în afara tiparelor. Dar ne lipsesc detaliile concrete: cum obținem, mai precis, aceste rezultate? Această carte este o încercare de a completa detaliile lipsă. Ea oferă tehnici verificate de a reaprinde spiritul antreprenorial al unei organizații – sau de a împiedica pierderea acestuia.

Dacă ești lider – fie al unei companii, fie al unei echipe –, această carte îți va oferi formula de transformare a organizației,

pentru ca ea să devină capabilă să descopere pe termen lung noi surse de creștere. Vei învăța cum să creezi structuri de responsabilizare care motivează inovarea productivă – genul care are cu adevărat valoare pentru o companie. Vei învăța cum să structurezi munca astfel încât să fie mai satisfăcătoare. Vei obține și o nouă înțelegere a rolului tău ca lider – un rol destul de diferit de cel predat încă în multe programe de MBA sau promovat de investitori și membri ai consiliilor de administrație. Scott Cook, cofondator al Intuit și acum președinte al Comitetului Executiv, descrie schimbarea ca fiind una de perspectivă. E diferența dintre a juca rolul „Cezarului” (decizi care proiecte vor muri și care vor trăi) și a juca rolul „omului de știință” (în permanență deschis către căutare și descoperire). Munca ta va deveni astfel mai interesantă și mai eficace.

Cartea își are rădăcinile în organizațiile reale care au implementat cu succes aceste idei într-un evantai extins de domenii, industrii și mărimi. *The Startup Way* descrie în detaliu o serie de intervenții specifice care te pot ajuta să investești în antreprenoriat ca dimensiune fundamentală și îți explică pas cu pas cum poți schimba mentalitatea conducerii firmei. Datorită colaborării mele cu GE, am primit cu generozitate acces la „culisele” transformării FastWorks, care va folosi ca un studiu de caz amplu ce ilustrează aceste concepte implementate pentru a ajuta GE să devină adaptabilă în viitor. Dar voi împărtăși în detaliu și poveștile multor altor organizații care au parcurs un traseu similar.

În Partea întâi, „Compania modernă”, vom descoperi de ce practicile tradiționale ale managementului nu mai fac față și ce anume, din acest moment precis din istorie, face ca integrarea managementului antreprenorial să fie atât de crucială. Vom vorbi despre noile capacități și modalități de lucru de care este nevoie acum.

Partea întâi definește „startup-ul” ca noua *unitate atomică a muncii* pentru un domeniu cu mari incertitudini și descrie condițiile necesare pentru a construi un portofoliu de startup-uri într-o organizație. Vom arăta cum să punem bazele unei responsabilizări solide pentru proiectele de inovare, chiar și în situațiile de mare incertitudine, când prognoza și planificarea sunt dificile sau imposibile, și cum putem evita tipurile de măsuri de responsabilizare care sufocă adesea procese viabile de inovație. Vom face și un tur rapid al principalelor idei și procese detaliate în *The Lean Startup*, cum ar fi *produsul minim viabil*, *pivotarea* și *bucla de reacție Construiește-Evaluează-Învață*.

În Partea a doua, „O hartă a transformării”, vom studia cum se realizează Startup Way. Când echipele primesc șansa de a se organiza conform Abordării Startup, ele gravitează în mod natural către procese noi și diferite de cele cu care sunt obișnuiți oamenii. Vom explora aceste tehnici neconvenționale – unele dintre ele sunt construite pe concepte din *The Lean Startup*, iar altele sunt nou-nouțe. Vom vorbi, de asemenea, despre gestionarea conflictului dintre aceste procese noi și sistemele moștenite, inclusiv conflictele cu managerii de nivel intermediar, care au fost adesea fatale progresului.

Pentru o companie modernă, răsplata inovației continue nu constă doar în noile produse, servicii și sisteme interne revoluționare și succesele comerciale pe care acestea le generează. Inovația oferă și posibilitatea de a da naștere unei noi culturi, care eliberează creativitatea antreprenorială de la toate nivelurile organizației. Vom explora modul în care alegerile potrivite privind responsabilitatea și procesele permit acestei noi culturi să crească și să prospere.

Vom privi la angajați, la recrutare și la nevoile de dezvoltare presupuse de această nouă abordare. Vom lămuri, cât se poate de clar, ideea eronată, dar foarte răspândită, că lucrul într-o