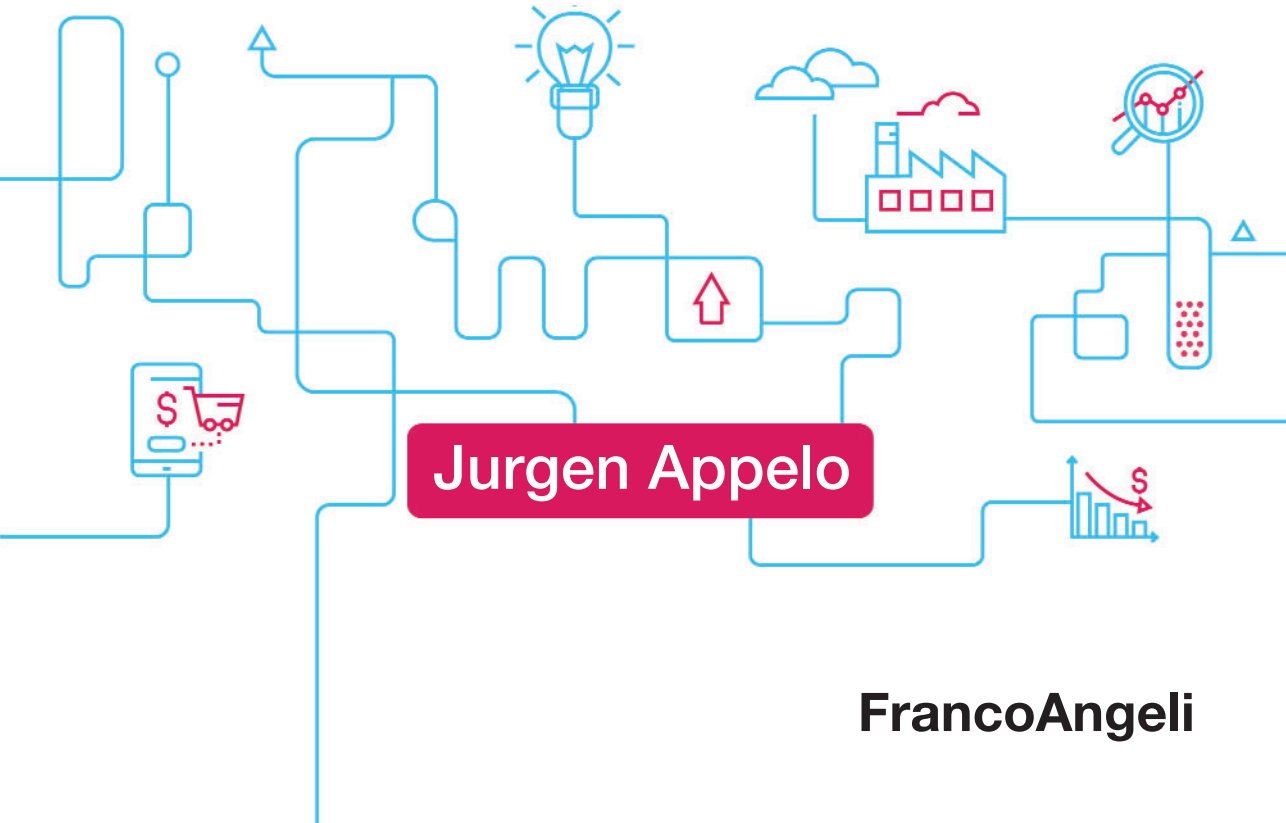
PARTIRE SCALARE FALLIRE

42 strumenti per accelerare la crescita di startup e imprese lean e agile



Jurgen Appelo

FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

Jurgen Appelo

PARTIRE SCALARE FALLIRE

42 strumenti per accelerare la crescita
di startup e imprese lean e agile

FrancoAngeli

Titolo originale: *Startup, Scaleup, Screwup.*
42 Tools to Accelerate Lean & Agile Business Growth

Copyright © 2019 by Jurgen Appelo. All rights reserved.
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione dall'inglese di Matteo Vegetti

Cover design: Juan M. Franco
Elaborazione grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Questo libro è dedicato ad Amnon.
Essere tuo amico è una gioia e un privilegio.
Di fianco a te, sembro quasi normale.

Indice

Prologo pag. 11

1 Persistenza della vision
Ispirate i vostri team, clienti e investitori con una Product Vision: un'immagine mentale del futuro che volete creare » 13

2 Storie della vostra vita e di quella altrui
Scoprite il Ciclo di Vita del Business di startup e scaleup e riflettete su esplorazione, execution e Product/Market Fit » 19

3 Mettere insieme i pezzi
Realizzate una Business Quilt remixando il Lean Canvas e il Business Model Canvas e aggiungendo la dimensione temporale » 33

4 Il Persona Protocol
Capite meglio i vostri clienti target e i loro Compiti da Portare a Termine creando delle Lean Personas » 47

5 La ruota della fortuna
Identificate la vostra Unique Value Proposition indagando sui Pain e sui Gain del cliente e realizzando una Value Proposition Wheel » 53

6 La folla nell'ombra
Scoprite i benefici dell'Equity Crowdfunding e scegliete se avvalervi di una piattaforma di crowdfunding o fare tutto da soli » 61

7 Il ritrovo dei matti
Riunitevi ogni giorno con il vostro team per un Daily Café e usate il Work Out Loud per darvi degli aggiornamenti quotidiani » 67

8 Flussi che scorrono
Visualizzate il vostro lavoro sulle Kanban Board e ottimizzate il workflow mediante i Limit WIP » 73

9 L'invenzione di tutto il resto
Scoprite l'Innovation Vortex, che emerge cambiando il Design Thinking e il metodo Lean Startup pag. 79

10 L'esperimento fatale
Convalidate le ipotesi con i Lean Experiment in modo da poter svoltare, mettere delle pezze o perseverare nel vostro percorso verso la Corrispondenza Business/Mercato » 89

11 Morali e riflessioni
Riunitevi con il vostro team per una Agile Retrospective per riflettere e lavorare al vostro Improvement Backlog » 99

12 I re del Nord
Fate navigare il vostro business nella direzione giusta ricorrendo a una North Star Metric, con l'aiuto delle Metriche di Supporto e di quelle di Controllo » 107

13 Il tango dell'entropia
Tenete un Product Backlog che riporti le Minimum Marketable Features e le Experiment Story, aggiornate attraverso una continua Manutenzione del Backlog » 115

14 Bruciare con piacere
Tenete d'occhio i progressi che fate grazie ai Burn-up/ Burn-Down Chart o ai Diagrammi di Flusso Cumulativo » 125

15 Il nuovo arrivato
Riordinate il vostro processo di selezione del personale ricorrendo a un Recruitment Tunnel, al Sourcing praticato dai fondatori, ad alcuni Test sulle Competenze e a un Lavoro Campione » 131

16 Un punteggio enigmatico
Avviate la pianificazione dell'organico e la gestione dei talenti nella vostra impresa usando delle Hiring Scorecard che vi aiutino a evitare i candidati inadatti alla vostra cultura aziendale » 141

17 Un comportamento standard da eroi
Assimilate un buon approccio ai Colloqui di Lavoro ricorrendo a un mix di Domande Comportamentali e Test Comportamentali » 147

18 La strada più buia
Fate fronte alle aspettative degli stakeholder avvalendovi di una Product Roadmap definita in base agli esperimenti, ai risultati ottenuti e alla Pianificazione Rolling-Wave » 153

19 Il ghostwriter fra le nuvole
Preparatevi a svolgere attività di content marketing ed email marketing con un Calendario dei Contenuti e un Backlog dei Contenuti pag. 161

20 La puntata da un milione di dollari
Mirate all'Agile Funding del vostro business con piccoli round di finanziamento, piccoli budget e tenendovi aperte più porte » 167

21 Sfere di influenza
Trovate nuovi spunti per creare un Pitch Deck e imparate a distinguere tra slide essenziali e opzionali » 179

22 Il viaggio del cuore
Descrivete il customer journey e la user experience ottimali con una Journey Map e individuate i Moment of Truth » 189

23 Storia di un pirata
Trovate la vostra strada verso il successo, dall'awareness al fatturato, misurando con le Pirate Metrics » 197

24 Il test delle due gemelle
Imparate a utilizzare il Growth Hacking e la Conversion Rate Optimization con Split Test, Test Multivariati e Analisi delle Coorti » 205

25 Scontro fra culture
Identificate i Core Values, create un Codice Culturale e ricorrete a storie e premi per preparare il vostro business a scalare » 213

Epilogo » 221

Ringraziamenti » 225

Sull'autore » 227

Prologo

Ho un piano astuto.

Il mio piano prevede l'unificazione dei metodi e degli strumenti che vengono usati con successo da startup e scaleup[1] con i principi e le pratiche rese popolari dalla comunità Lean e da quella Agile. Comprende l'upgrade del brand globale Management 3.0, da me lanciato dieci anni fa, dalle sole pratiche legate alla leadership a tutte le aree della gestione di un business[2]. Si propone anche di rivoluzionare il modo in cui le persone imparano a migliorare se stesse e a trasformare le loro organizzazioni. In molti momenti del processo di execution di questo piano prevedo viaggi, discussioni, caffè e lunghi sfoghi tramite i miei account sui social media.

A un certo punto sento il "bip" della nostra lavatrice e torno alla realtà.

Stavo di nuovo sognando a occhi aperti. Ma cosa mai stavo pensando? Non riesco neppure a fare in modo che il team della mia stessa startup si attenga a un piano. Come potrei persuadere il resto del mondo a prestare attenzione agli aspetti che ritengo importanti? Non sono né un coach né un consulente. Aiutare altre imprese a trasformare il loro modo di lavorare non è compito mio, e non è neppure la mia area di competenza.

Io non sto facendo altro che condividere le esperienze che ho maturato gestendo le mie startup. Sarei un pessimo consulente. Come dico sempre, trovo i miei problemi molto più interessanti di quelli delle altre aziende. E ne ho un sacco!

Questo a volte mi fa sentire un impostore. L'unica cosa di cui sono esperto è come apprendere una valanga di cose che potrebbero aiutarmi a risolvere i miei problemi, e come condividere poi pubblicamente le cose che ho scoperto lungo

1. Un termine che Appelo spiegherà più avanti; in estrema sintesi, sono le imprese che hanno sviluppato un proprio prodotto e business model, che operano già sul mercato e possono ambire a una crescita (NdT).

2. Appelo in questo libro usa il termine "business" in vari modi. Malgrado dichiari egli stesso di usarlo con riferimento a un modello di business, lo usa spesso per indicare un'unità di business di un'impresa – mentre non aderisce quasi mai all'uso più comune in italiano, quello di "business" inteso come attività economica o come mondo delle imprese (NdT).

il percorso. Per fortuna sono competenze che la gente sembra apprezzare. Suppongo quindi di non dovermi sentire troppo in imbarazzo quando faccio qualche errore. Fintantoché io gridi forte e chiaro "Ho imparato qualcosa di nuovo!", mi fa solo piacere che il pubblico impari insieme a me.

Oggi è domenica. È il giorno migliore della settimana per riflettere un po'… tranne quando la lavatrice continua a fare "bip". Che cosa terribile.

Questo libro è quasi finito. Sono contento di avere deciso di scriverlo. Ho imparato un sacco di cose in quest'ultimo anno, grazie a tutte le ricerche che ho fatto e a tutte le interviste che ho realizzato in giro per l'Europa. Sono convinto che la mia impresa sia migliore oggi grazie alle molte cose che ho appreso e che abbiamo potuto integrare immediatamente. Potrei addirittura spingermi a suggerire a tutti i fondatori di startup di scrivere un libro. Io lo leggerei di sicuro.

Questa è una domenica piena di cose da fare, in realtà. Oltre a finire il mio libro e a rifletterci sopra, ho dell'altro lavoro da svolgere per il lancio della prossima campagna di crowdfunding del nostro team, la quale – quasi per miracolo – inizia il giorno dopo la consegna del manoscritto di questo libro all'editore. Sembra anche che un bel po' di gente stia aspettando notizie sul mio prossimo programma di workshop, Shiftup, per il quale mi avvarrò delle idee che mi sono venute mentre scrivevo questo libro. Forse potrei pensare un po' a questo stasera, dopo aver fatto un giro in bicicletta nella foresta.

Oh, dimenticate quello che ho detto. Non c'è nessun piano astuto.

Sto solo improvvisando, come la maggior parte degli altri fondatori, imprenditori, intrapreneur[3] e leader aziendali. Provo un migliaio di cose diverse, e una decina di queste sembrano funzionare. È così che riesco ad avere più successo della maggior parte delle persone, perché loro spesso non provano a fare un bel niente.

Se c'è una cosa che ho imparato a fare negli ultimi vent'anni è fallire spesso e fallire in piccolo. È l'approccio seguito da fondatori e leader nel fare molte cose, una manciata delle quali avranno un grande successo. Questo libro non è che una di quelle molte cose.

E adesso, per l'amor del cielo, quale product designer ha pensato che fosse un'idea meravigliosa lasciare che una lavatrice continui a fare "bip" finché non la apri?

3. L'*intrapreneur* è un dipendente di un'impresa che si assume la responsabilità di una startup interna (che è un progetto relativo a un nuovo prodotto o servizio che viene sviluppato in base al tipico modello delle startup). Una definizione ufficiale compatibile è quella del Cambridge Dictionary della lingua inglese, voce *Intrapreneur*: "un dipendente di una grande impresa che si assume la responsabilità diretta di trasformare un'idea in un nuovo prodotto, servizio, business ecc. redditizio, spesso invece di andarsene per fondare un'impresa di sua proprietà". https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/intrapreneur (NdT).

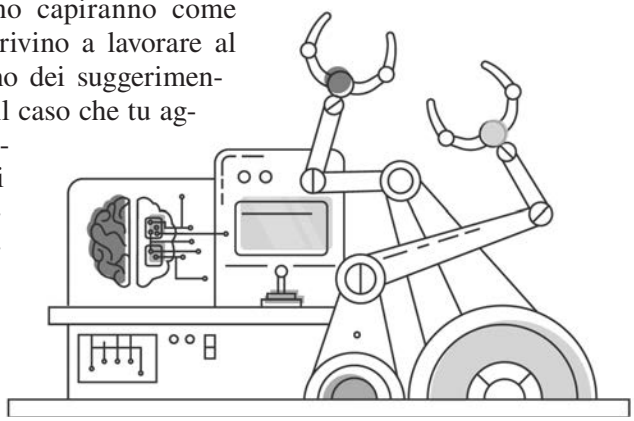
Persistenza della vision

Ispirate i vostri team, clienti e investitori con una Product Vision: un'immagine mentale del futuro che volete creare

Molti di noi sono visionari. Come imprenditori, intrapreneur, fondatori, leader e creativi, immaginiamo cose che non esistono ancora. Vogliamo che diventino reali.

Per esempio:

Non sarebbe meraviglioso se non esistessero pessimi impieghi, pessimi manager e pessime imprese? Non sarebbe fantastico se tutto ciò che sapessimo su come fare un lavoro migliore fosse immagazzinato in qualche modo in un insieme di dati e di algoritmi, il che consentirebbe alle macchine di aiutarci a migliorare le nostre aziende? Non sarebbe bellissimo se, a un certo punto di un futuro non troppo lontano, invece di essere noi a dire ai computer come svolgere lavori meccanici fossero loro ad aiutare noi a svolgere lavori carichi di senso?

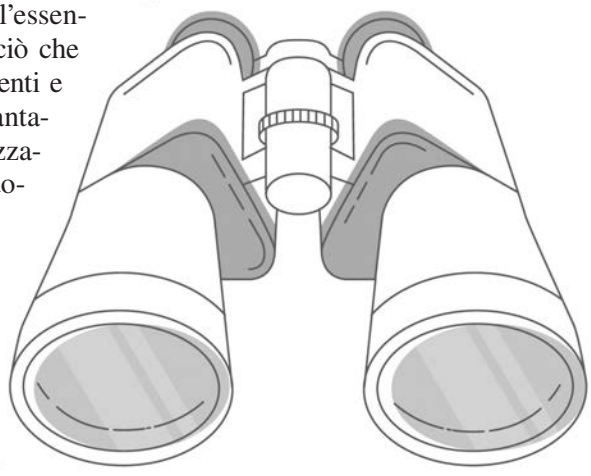


Le macchine un giorno capiranno come i team di esseri umani arrivino a lavorare al meglio insieme. Ci daranno dei suggerimenti, cose come "Può essere il caso che tu aggiorni il backlog sul prodotto dopo la demo di ieri al cliente" e "Questo è stato il vostro cinquecentesimo Daily Café. Perché non festeggiarlo? Ho un'idea su come potresti sorprendere il tuo team", oppure "Ehi, è passato un mese e mezzo dalla vostra ultima Agile Retrospective. Ecco un nuovo esercizio di retrospezione che è popolare attualmente nel vostro settore".

Chi mai avrà bisogno di manager che tengano il fiato sul collo alla gente, quando l'intelligenza artificiale sarà in grado di aiutare i team a selezionare persone da assumere, indirizzare la performance e conseguire cambiamenti organizzativi? Un'impresa smart: questo è il tipo di azienda che voglio che sia la mia startup! Tutti che amano il proprio lavoro. Tutti che cercano di migliorare le cose. E macchine intelligenti che ci aiutano a lavorare meglio. Per quanto ne so, agli algoritmi di machine learning non importa un bel niente dell'ufficio angolare al piano più alto, di una limousine con autista o del parcheggio di fianco all'ingresso. Risparmieremmo montagne di soldi sui benefit per i manager, i bonus e le stampe delle presentazioni in PowerPoint!

Quella che ho appena descritto è solo una vision. Ma è una bella vision. Io sono convinto che l'innovazione spesso abbia inizio da individui visionari.

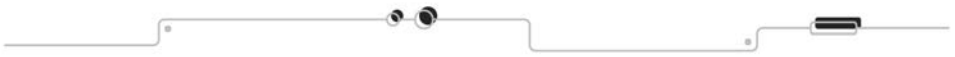
Nel vostro ruolo di imprenditori, intrapreneur, fondatori, leader o creativi, dovete avere una Product Vision (Vision sul Prodotto). Descrive l'essenza di un prodotto innovativo: ciò che mira a conseguire per i suoi utenti e clienti. Una Product Vision fantastica aiuta le persone a visualizzare mentalmente il valore che dovrebbe essere erogato, come se stessero sentendo un racconto su un'impresa di successo nel futuro.



Michal Borkowski, fondatore e CEO di Brainly, ha messo da parte qualche minuto per me nella sua se-

de a Cracovia, in Polonia. L'azienda stava crescendo così velocemente che ha letteralmente occupato una sede temporanea fra quella vecchia e quella nuova.

> Abbiamo definito l'opportunità che abbiamo riguardo al nostro futuro in modo da poter raggiungere una scala globale. Ci sono 1,2 miliardi di studenti nel mondo, e ogni studente ha bisogno di aiuto ogni giorno per apprendere. Se pensiamo al problema che Brainly sta risolvendo, è un grosso problema. Ciò che riscontro molto spesso è che i problemi che le startup cercano di risolvere non sono sufficientemente grandi. Stanno inseguendo un'opportunità che è molto più piccola della vera opportunità che hanno riguardo al loro futuro. È successa la stessa cosa anche a noi nelle prime fasi. Siamo nati in Polonia. All'inizio non pensavamo alla nostra opportunità globale. Pensavamo solo al nostro Paese. Ci abbiamo messo circa tre anni a capire davvero perché esistiamo e che cosa stiamo cercando di conseguire. Adesso che questo aspetto è definito chiaramente, mi aiuta a gestire l'azienda in modo da avvicinarci alla realizzazione di quella vision. Incoraggerei ogni fondatore di startup e ogni CEO a riflettere sulla sua vision di ampio respiro molto tempo prima di quanto non abbiamo fatto noi.
>
> —Michal Borkowski, fondatore e CEO di Brainly, Cracovia (Polonia)



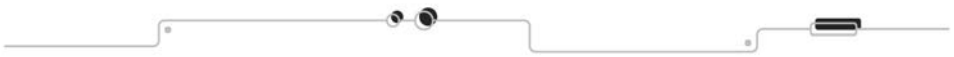
Perché definiamo una vision? Perché vogliamo avere una direzione verso cui orientare gli sforzi del nostro team per quanto riguarda lo sviluppo di prodotto. Possiamo fare i nostri sogni e successivamente formulare una vision senza sapere nulla delle tecnologie disponibili, dei mercati o dei flussi di ricavi. Chiariremo i dettagli più avanti. La prima cosa che dobbiamo fare è ispirare noi stessi e i nostri cofondatori, se ne abbiamo, i nostri primi membri del team, se ne vogliamo, e gli eventuali investitori, se ne abbiamo bisogno. Se non veniamo ispirati dalle persone che abbiamo intorno, a nessuno importerà di chiarire i dettagli per capire come raggiungere la meta. Senza una vision, probabilmente il sogno non verrà realizzato.

Non confondete la Product Vision con un piano strategico. Condividere un sogno con il vostro team non significa elencare una serie di funzionalità o caratteristiche in una Roadmap del Prodotto. Una vision non è una dichiarazione attentamente studiata da un comitato durante un ritiro di due giorni in un centro benessere. Non è lo slogan stampato su una tazza di cappuccino servita da un distributore. Piuttosto, la vostra vision è un'immagine del futuro in forma verbale, espressa nel linguaggio che usavate quando raccontavate la vostra storia in un bar per convincere gli amici ad aiutarvi a realizzarla. E la vision è grande, audace e avvincente. *I have a dream* viene prima di *I have a team*. È ciò che distingue i grandi leader da quelli falliti.

Marc Wesselink, *managing partner* di Startupbootcamp, mi ha parlato in toni entusiastici dall'altro lato della grande scrivania di una sala riunioni condivisa da più aziende nella sede di Amsterdam. L'edificio era pieno di

startup e al suo interno regnava, in base alle mie impressioni, un caos creativo ben organizzato.

> Se penso alle decine o alle centinaia di startup che sono esistite, quelle grandi hanno qualcosa che le altre non hanno. C'è una cosa, una sola, che fa la differenza. I migliori fondatori hanno una Stella polare. Hanno una sorta di orologio che fa tic-tac dentro di loro e li porta a voler risolvere un enorme problema. Ma in quale modo e come e per quali clienti, quello non è ancora sicuro. Sono disposti a essere flessibili, fintantoché possano fare progressi verso la loro vision. Questo è, di gran lunga, il più grande fattore di differenziazione.
>
> —Marc Wesselink, *managing partner* di Startupbootcamp, Amsterdam (Paesi Bassi)



Penso che Marc abbia ragione. E non solo per le *startup*, cioè le piccole imprese che stanno cercando di dimostrare che la loro idea relativa a un nuovo prodotto sia realizzabile[4]. È vero anche per le *scaleup* – cioè le aziende di successo con modelli di business convalidati che stanno "scalando", ovvero stanno crescendo mediante l'espansione in altri mercati e l'introduzione di altri prodotti. Così come è vero per le aziende consolidate, che i relativi leader e intrapreneur stanno cercando di trasformare e reinventare in modo che non siano superate in astuzia e rimpiazzate da startup e scaleup.

Una lamentela che si sente spesso fare sul management delle imprese mature è la mancanza di una direzione chiara. Tutti i dipendenti sono indaffarati a vendere prodotti e servizi, ma nessuno sa dove sia indirizzata l'azienda. Nessuno si sente ispirato dal sogno di un futuro migliore. Per far fronte a questo problema, i leader delle imprese tradizionali devono comunicare una vision condivisa. E devono farlo in modo coerente e persistente. Quando si mostra ai team un sogno grande e audace, questo cambia enormemente le cose per loro in termini di creatività, collaborazione e impegno. Li mette in condizione di immaginare i futuri risultati del proprio lavoro. Nessuno sogna funzionalità mediocri da aggiungere a un prodotto, a meno che non stia facendo un incubo. Ma immaginare come cambierà il mondo in futuro, e come il lavoro che svolgiamo stia contribuendo a quel futuro, questa sì che è una cosa che vale la pena di sognare. Le persone devono dire: "Se *questa cosa* può essere realizzata a breve, contate su di me. Voglio fare in modo che si materializzi!".

Ho cercato di fare in modo che la bustina del mio tè sgocciolante non sporcasse il grande tavolo scuro da qualche parte a Helsinki, in Finlandia, mentre Jenni Tolonen mi spiegava la vision originaria relativa a Management Events, azienda di cui è oggi CEO.

4. Per Appelo, così come nel mondo anglosassone, le startup non sono solo quelle digitali, ma nuove imprese di ogni tipo (NdT).

Il fondatore voleva aiutare le persone del nostro Paese a essere più socievoli negli eventi B2B e radunarle. Nel mondo così digitale di oggi, se i contatti faccia a faccia vengono facilitati e le persone vengono abbinate sulla base di interessi in comune, in un ambiente divertente e coinvolgente, possono nascerne buoni affari. Si possono instaurare nuovi contatti. Si possono avere nuove idee. Forse persino trovare una soluzione ai propri problemi. È questo che voleva il nostro fondatore, dunque è in questo che risiede la nostra vision. E noi siamo felici di aver fatto dei buoni progressi verso la sua realizzazione.

—Jenni Tolonen, CEO di Managing Events, Helsinki (Finlandia)

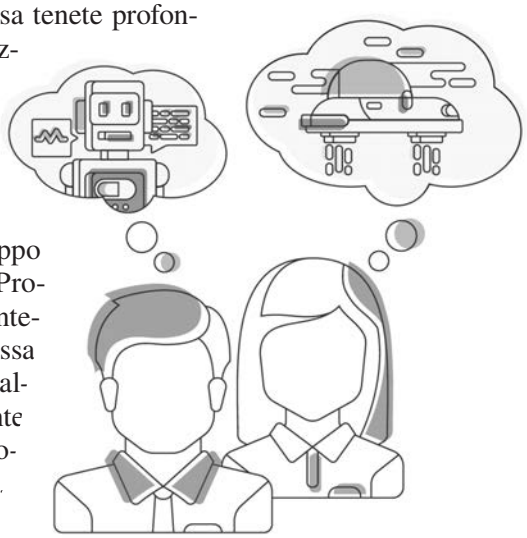
A costo di sembrare uno di quei tipi pedanti che spaccano il capello in quattro – cosa che probabilmente sono – penso che quella di cui parlava Jenni originariamente fosse una vision relativa alla sua azienda, che in seguito però è diventata lo scopo o la mission aziendale. L'impresa ha già conseguito ciò che si era prefissata di ottenere. Ha realizzato il proprio sogno e ora vuole svilupparlo ulteriormente. In base alla definizione comunemente accettata, lo scopo di un'impresa (quello che alcuni chiamano la sua mission) riguarda il presente, spiega perché svolge le attività di cui si occupa. La vision invece riguarda il futuro, spiega l'obiettivo ambizioso che l'azienda spera di raggiungere. Avere uno scopo significa avere un senso; avere una vision significa avere speranza. La mission è push. La vision è pull. E, detto questo, la smetterò di spaccare il capello in quattro.

Un esempio di vision colma di ispirazione arriva da The Ocean Cleanup, un'organizzazione non-profit con sede nella mia città natale, Rotterdam, nei Paesi Bassi. Attraverso sistemi di drenaggio passivo e tecnologie avanzate, e sfruttando le correnti naturali degli oceani, questa organizzazione vuole ripulire metà della *Great Pacific Garbage Patch*[5] in soli cinque anni. Mentre scrivo queste pagine dichiara di essere in anticipo sul suo programma di lavoro. Il ventiquattrenne Boyan Slat, fondatore e CEO, considerava così importante la propria vision che l'ha trasformata nel nome dell'organizzazione!

Uno dei numerosi motivi per cui le imprese falliscono e vanno in malora è la mancanza di passione o di impegno da parte dei leader nel tentativo di risolvere un determinato problema. Il business va alla deriva verso sinistra, poi verso destra; magari si muove addirittura in circolo. È come un'isola di spazzatura che aspetta di essere ripulita da un giovane e appassionato fondatore. Non lasciate che succeda anche a voi. Iniziate a sviluppare la vostra vision!

5. "Il Pacific Trash Vortex, noto anche come grande chiazza di immondizia del Pacifico (*Great Pacific Garbage Patch*) o semplicemente isola di plastica, è un enorme accumulo di spazzatura galleggiante (composto soprattutto da plastica) situato nell'Oceano Pacifico, approssimativamente fra il 135º e il 155º meridiano Ovest e fra il 35º e il 42º parallelo Nord". https://it.wikipedia.org/wiki/Pacific_Trash_Vortex (NdT).

Qual è il vostro sogno? A che cosa tenete profondamente? Quale vision volete realizzare? Non deve essere per forza qualcosa che finisca sulle prime pagine dei giornali di tutto il mondo, come l'idea di ripulire gli oceani. Altri problemi sono più importanti, magari per un gruppo più ristretto di persone. La vostra Product Vision dovrebbe essere sufficientemente semplice perché chiunque possa visualizzarla, capirla e ripeterla ad altre persone in vostra assenza. Niente termini tecnici. Niente parole di moda. Niente frasi lunghe e complicate. Solo una vivida immagine mentale di qualcosa che potrebbe diventare vero in futuro, comunicato con chiarezza e persistenza.



Io sogno che i computer ci aiutino a creare lavori migliori e organizzazioni migliori. Questa è la mia vision per un mondo migliore. Lavoratori più felici grazie a tecnologie migliori. Le Product Vision sono compatibili con la fase dello Shiftup Business Lifecycle che io chiamo fase di Avvio. Approfondirò l'argomento fra poco. Ogni cosa a suo tempo. Ci sono molte cose di cui parlare in questo libro. Partiamo dalla storia di un fondatore.

Per consultare note, articoli, libri, esempi e materiali correlati in download, visitate questa pagina web: https://startup-scaleup-screwup.com/product-vision

Storie della vostra vita e di quella altrui

Scoprite il Ciclo di Vita del Business di startup e scaleup e riflettete su esplorazione, execution e Product/Market Fit

L'idea della mia startup è nata a Union Square Park a New York. Era l'estate del 2016, io stavo facendo un giro degli Stati Uniti per promuovere *Managing for Happiness* (il libro che ho scritto prima di questo) ed ero seduto su una panchina di quel parco a pensare ai fatti miei e a leggiucchiare qualcosa. Intorno a me c'erano individui di ogni parte del mondo, con lingue, abiti, pettinature, colori della pelle e segni particolari diversi. Ma tutti quanti stavano svolgendo lo stesso gioco sul proprio smartphone: Pokémon Go. Era pazzesco. Centinaia di sconosciuti camminavano qua e là con il telefono in mano, cercando di catturare mostri invisibili. Io non avevo mai visto prima di quel momento un *hype* globale di quella portata. Ho pensato che il mondo fosse uscito di senno. Poi mi si è accesa una lampadina in testa. Ho pensato: "Nel nostro ruolo di coach, consulenti e formatori aziendali, facciamo del nostro meglio per fare in modo che le persone che lavorano nelle imprese cambino i propri comportamenti. Possono volerci anni perché anche solo qualche centinaio di dipendenti di un'azienda adottino pienamente le pratiche agile e lean, perché il cambiamento organizzativo è un'ardua impresa. Eppure, nel giro di poche settimane