

# Prefazione all'edizione italiana

di *Roberto Prioreshi*\*

L'innovazione agile, o *agile innovation*, è diventata ormai parte integrante del linguaggio comune di molte aziende, entrando a pieno titolo tra gli strumenti più utilizzati per creare innovazione in un contesto di forte imprevedibilità. In coerenza con il proprio nome, questo modo di fare innovazione prevede poche, chiare regole, da applicare però con una certa disciplina; non è un caso che *L'Agile Manifesto*, che nel 2001 dettò i principi di questo approccio, preveda appunto solo poche linee guida.

Proprio per la sua semplicità *l'agile* si è diffuso velocemente in tutto il mondo e più di recente anche in Europa e in Italia; tuttavia la crescita esponenziale dei progetti realizzati in modo agile ha portato alla proliferazione di quello che in Bain chiamiamo il *bad agile*, ovvero l'applicazione errata dei concetti giusti. Spesso basta cambiare i nomi delle divisioni (usando termini come tribù, squad...) e usare la terminologia tipica dell'agile (sprint, prototipo...) per ritenersi un'azienda agile. Non è così. Occorre imparare a distinguere il *good agile* dal *bad agile*: il primo porta benefici tangibili e misurabili, il secondo può condurre al caos.

Questo libro ci spiega come distinguere le due tipologie: ci spiega in sostanza come fare *l'agile* fatto bene. È esattamente con questo obiettivo che Darrell Rigby (partner di Bain & Company e responsabile della nostra practice Agile a livello globale), Sarah Elk e Steve

---

\* Managing Director di Bain & Company Italia.

Berez insieme lo hanno scritto. Capitalizzando l'esperienza fatta in centinaia di progetti agili realizzati nel mondo con e per i nostri clienti, gli autori hanno incluso nei diversi capitoli le migliori pratiche per evitare la trappola del *bad agile* e realizzare nelle aziende una vera innovazione agile. Il libro rappresenta quindi una sorta di bussola per il top management delle imprese – anche italiane – che intendano intraprendere una trasformazione agile che non tradisca le aspettative. E se è vero che le soluzioni più creative vengono ideate nei momenti di difficoltà, quale migliore congiuntura storica per iniziare tale trasformazione, in particolar modo in Italia?

*L'agile*, se applicato correttamente, funziona. In Bain & Company mettiamo da sempre il cliente al centro del nostro pensiero strategico; l'elaborazione originale di metodologie di analisi della customer loyalty come il Net Promoter Score<sup>(SM)</sup> ne è la prova tangibile. Anche *l'agile*, così come lo applichiamo in Bain, non sfugge a questa nostra attitudine: i team agili sviluppano una vera e propria «ossessione per il cliente», intervistandolo e verificando insieme a lui la bontà delle innovazioni alla fine di ogni ciclo di sviluppo (sprint). Siamo convinti che questa ossessione possa contribuire in modo rilevante alla crescita del patrimonio imprenditoriale italiano, che da sempre poggia le proprie fondamenta nella proposta di prodotti innovativi e *customer centric* in moltissimi campi (architettura, meccanica, moda-lusso solo per citarne alcuni).

Occorre però evitare di confondere il fine con il mezzo. *Agile* è solo un mezzo per perseguire un fine aziendale; ogni impresa deve avere un proprio obiettivo da perseguire nel medio e lungo termine. *L'agile* è uno degli strumenti a disposizione per farlo. Perseguire *l'agile* come fine, solo per sentirsi un'impresa agile, è un errore che le aziende commettono troppo spesso. Sono certo che questo libro sarà di aiuto nell'evitare a chi lo legge, e nello specifico alle aziende italiane, di cadere in questa trappola.

# Introduzione all'edizione italiana

di *Gianluca Di Loreto*\*

A scanso di equivoci, chiariamo subito che questo libro non è un manuale tecnico su che cos'è e come funziona l'*agile*. All'interno non troverete la spiegazione puntuale di tutte le tecniche e le liturgie dell'innovazione agile, così come non troverete una descrizione di tutti i principi e i corollari che la caratterizzano. Questo libro è piuttosto una guida per evitare di fare le cose giuste facendole però nel modo sbagliato, col rischio di creare il caos in azienda. I colleghi Darrell, Sarah e Steve hanno messo a fattor comune le esperienze di moltissimi progetti agili con i feedback ricevuti da 15.000 dirigenti nel corso degli anni. Il risultato è un compendio di indicazioni pratiche sul «vero *agile*», molto utili sia per chi già conosce la metodologia o la ha già applicata in azienda sia per i neofiti.

L'*agile* ultimamente «va di moda». Tutti ne parlano, tutti ne scrivono, molti provano ad applicarlo. La tentazione di avviare un progetto agile «perché gli altri lo fanno» è forte; ma applicare l'*agile* non si tradurrà automaticamente in un successo. Come ci indicano gli autori, se cerchiamo «*agile doesn't work*» su Google otteniamo risultati infiniti: molti progetti falliscono, o danno risultati mediocri. E il rischio è che l'*agile* venga messo nel cassetto delle cose perdute. Immeritadamente. Spesso infatti le aziende applicano la metodologia agile ma corrono troppo, per la frenesia di ottenere risultati,

---

\* Partner di Bain & Company Italia, Bain Agile expert.

cadendo nella trappola del Big Bang: fino a ieri si era «waterfall»<sup>1</sup>, da oggi si è «agile». Tutto e subito, con riorganizzazioni pesanti che cambiano ogni cosa per non cambiare nulla.

*L'agile* non funziona così. È una combinazione di metodi, disciplina e mentalità. Non ha senso applicarne le liturgie se poi si continua a sostenere una cultura aziendale secondo cui chi prova ma sbaglia deve poi essere «punito». La cultura agile è diametralmente opposta: favorisce i tentativi e le sperimentazioni; chiedere di innovare senza errori significa uccidere l'innovazione. Accettando gli errori, si stimola invece la ricerca di una vera soluzione per i propri clienti. Perché un'azienda possa dirsi realmente agile serve dunque innanzitutto un cambio di mentalità: non più focus sui processi ma sul cliente; non più pianificazione dei minimi dettagli ma adattamento alle circostanze; non più imposizioni dall'alto, ma priorità definite dal basso. Se è vero come diceva Michael Porter che l'essenza della strategia è scegliere che cosa non fare, allora l'essenza dell'«*agile* fatto bene» è scegliere dove *non* utilizzarlo. Ci sono aree e funzioni aziendali nelle quali la metodologia agile genera dei vantaggi competitivi, ce ne sono altre dove è più logico utilizzare i metodi tradizionali, «a cascata» o persino burocratici. In fondo, essere un'impresa agile significa proprio questo: raggiungere il corretto bilanciamento tra burocrazia (lì dove serve, intesa come insieme di processi e procedure) e agilità (lì dove occorre creare innovazione nell'incertezza, senza che tutto sia chiaro sin dall'inizio).

Questo libro ha quindi una missione semplice e difficile allo stesso tempo: preservare e diffondere il vero *agile* facendo capire alle aziende come distinguerlo da quello non corretto perché, come spiegano gli autori, «la paura di perdere ha una forza psicologica doppia rispetto alla speranza di vincere». È quindi necessario far comprendere come il vero *agile*, quello fatto bene, garantisca una trasformazione di successo.

---

<sup>1</sup> Tecnica di gestione classica, secondo cui le attività vengono svolte in sequenza una dopo l'altra.