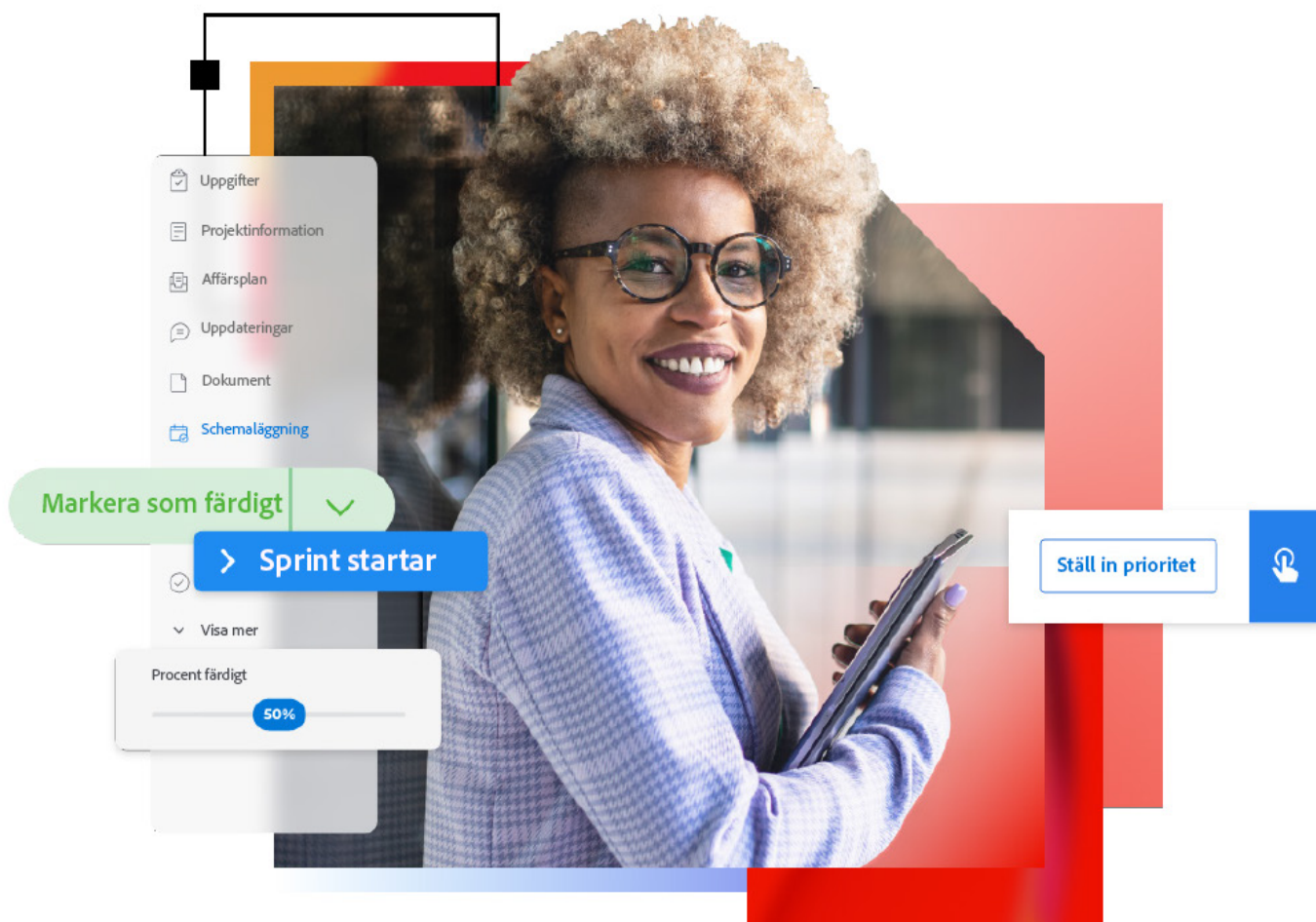
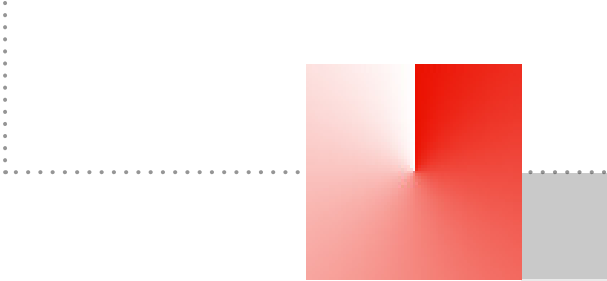




Den kompletta guiden till Agile för kreativa team.

Agil arbetsledning av kreativa projekt.





Få ordning på kaoset. Börja använda Agile.

Kreativa team har stor arbetsbelastning, ständiga sista-minuten-projekt, orealistiska kundförväntningar, ständiga brandkårsuttryckningar långtråkiga godkännandeprocesser och en marknadsplats som ständigt är aktiv, uppkopplad och föränderlig. Och allt detta måste balanseras samtidigt som man försöker skapa övertygande resultat i världsklass. På grund av dessa utmaningar har kreativa arbetsmiljöer ett unikt behov av snabbhet och flexibilitet.

Trots det arbetar de flesta team fortfarande på samma sätt som de gjorde för 10 eller 20 år sedan – undersöka, planera, skapa, distribuera och mäta. Detta kan ha fungerat bra förr, men i dagens värld ger den här metoden inte den flexibilitet eller snabbhet som krävs för att anpassa sig till feedback halvvägs genom arbetet, dynamiska marknader eller förändrade strategier. Den gör heller inget för att hantera den övermäktiga mängden arbetsförfrågningar och kaos som leder till missade deadlines, utbränd personal och frustrerade kunder.

Men det finns ett bättre sätt att arbeta på, ett som ungefär 80 procent av företagen har börjat använda för att öka sin produktivitet. Föreställ dig vad ni skulle kunna åstadkomma med effektiviserade processer och ett produktivare team. Inga fler missade deadlines eller sen övertid eller helgarbete, och inga fler frustrerade kunder.

Så hur kan ni uppnå allt detta? Det är enkelt – Agile.

I den här guiden får du lära dig allt du behöver veta om att börja använda Agile-strategi för att:

- Organisera och hantera er arbetsbelastning och ert team
- Producera mer
- Samordna teamets prioriteringar
- Hålla era kunder nöjda

Vad är Agile och hur hjälper det kreativa team?

Agile är en metodik för att hantera projekt med fokus på att förbättra snabbheten, produktiviteten, anpassningsbarheten och reaktionsförmågan för den kreativa processen, både internt och externt. Agile har sina rötter inom IT-utveckling och anpassar sig efter många av de processerna, men ser lite annorlunda ut när det används för kreativt arbete.

Snarare än att rätta sig efter den traditionella uppifrån-och-ner-metoden för projekthantering – där varje steg av ett projekt slutförs innan nästa påbörjas – är Agile en modernare, flexiblare, teambaserad metod. Inom agilt arbete betonas snabb leverans av mindre delar av ett projekt framför att slutföra hela projektet samtidigt.

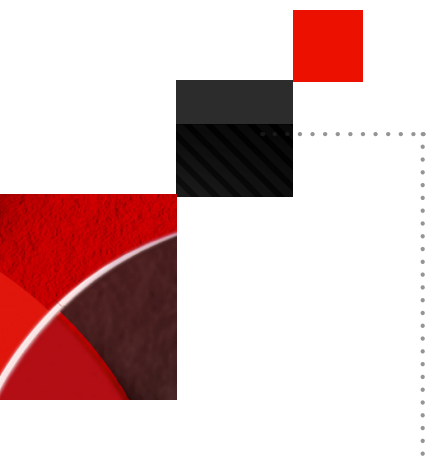
Till exempel: En traditionell strategi för ett projekt med syftet att designa om en webbplats skulle vara att planera hela projektet, skriva allt innehåll för alla sidor, slutföra designen, och sedan ladda upp den nya designen och det nya innehållet. Med Agile delas processen upp i sprintar, eller tvåveckors intervall, där vissa delar av projektet slutförs snabbt.

Den första sprinten kanske bara har fokus på att få menymallen för den nya webbplatsen och innehållet för den nya startsidan klara. Sedan laddas de två färdiga delarna upp omedelbart. Medan de arbetar på nästa sprint samlar teamet

in feedback från kunden. Om denna feedback till exempel visar att webbmenyn på startsidan inte är intuitiv kan teamet omedelbart göra justeringar.

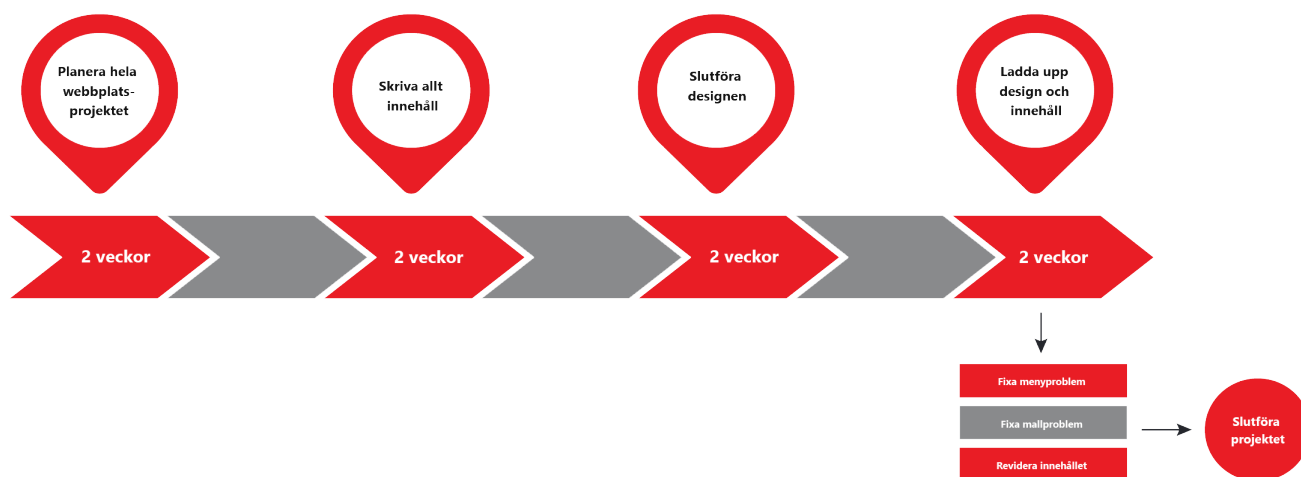
Denna förmåga – att kunna ändra kurs mitt i arbetsflödet snarare än att behöva vänta tills alla delar är på plats – gör kreativa Agile-projekt produktivare och mer samarbetsinriktade för kortare time-to-market. Det handlar inte om att arbeta snabbare. Det handlar om att arbeta bättre. Och det är därför det har fått sådant fäste i den kreativa världen.

“ Det handlar inte om att arbeta snabbare. Det handlar om att arbeta bättre.



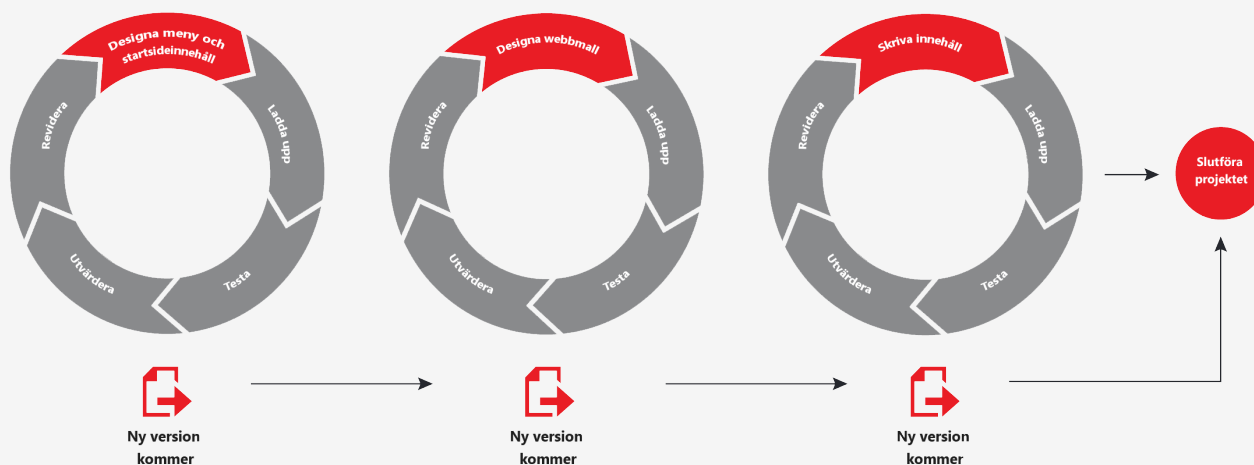
Traditionell projektledning.

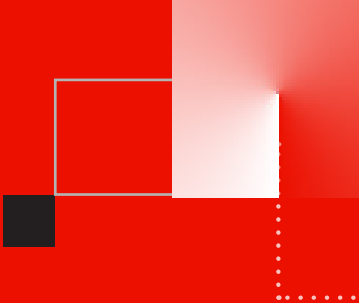
Den traditionella metoden att leda ett projekt för att om designa en webbplats följer en mycket linjär steg-för-steg-process.



Agile.

Med agil metodik delas ett projekt för att om designa en webbplats upp i mindre delar – så kallade sprintar – där vissa delar av projektet slutförs snabbt och i faser.





Vanliga frågor om Agile.

Som vid alla stora förändringar är det viktigt att bemöta vanliga inledande invändningar som kreativa team kan ha mot att börja använda agil metodik för sitt arbete. Så låt oss bemöta de vanligaste frågorna på en gång:

"Men varför, om hur vi alltid gjort det hittills fungerar bra?"

Förändring är svårt. Att fortsätta som man alltid gjort är lätt. Det är i alla fall så det kan verka när man står inför en stor förändring. Kreativa team idag har en arbetsbörda som ökat så till den grad att det inte längre är möjligt att på ett hållbart sätt fortsätta göra saker som de alltid gjort tidigare. Som tur är kan Agile göra det möjligt för teamet att förenkla processerna så att ni kan arbeta effektivare och mer samarbetsinriktat för att få mer tid att fokusera på att vara kreativa.

"Kommer Agile att hindra mitt team från att vara kreativt?"

Du kanske är orolig för att Agile ska vara för strukturerat och att det kan komma att begränsa ditt teams kreativitet. Ni är ju trots allt "kreativa karaktärer" och processer kan kännas begränsande och förhinda er från att leva upp till er fulla potential. Men du kanske har fel där. Sanningen är att ju mer tid teamet har att vara kreativt, desto mer kan det skapa. Agile handlar egentligen bara om att skapa rätt ramverk och minska på den onödiga strukturen – tänk för många långa möten – så att teamen kan vara flexibla och anpassningsbara.

"Men tänk om Agile är för komplicerat för mitt team?"

Och så finns såklart alltid argumentet att det är för komplicerat att försöka gå över till ett nytt sätt att styra arbetet. De flesta team använder redan Scrum-ramverket – en annan Agile-metod – och anpassar den efter sina behov. Syftet med Scrum är att leverera resultat av hög kvalitet med färre fasta deadlines, snabbare iterationer, ständiga förbättringar med mera. Denna taktik gör att små team kan arbeta mot ett gemensamt mål samtidigt som de förblir anpassningsbara när snabba förändringar sker – vilket är särskilt användbart för kreativa team.

Fem skäl till att ditt kreativa team behöver Agile.

Agila metoder ger bättre resultat än traditionell arbetsledning för flera viktiga affärsbehov – från kortare time-to-market till att leverera mer kundfokuserade resultat.

1. Snabbare ut på marknaden

Tid är pengar. Om det tar lång tid att få era produkter till marknaden får era konkurrenter ett övertag och ert varumärke blir inaktuellt. Agile hjälper er att hålla ert kreativa arbetsflöde igång på ett smidigt sätt så att ni hinner med ökande efterfrågan.

2. Anpassa er och reagera snabbare.

Förmågan att anpassa sig och reagera snabbare på förändringar är en viktig konkurrensfördel för kreativa team. Agile leder vägen för att hjälpa kreativa team att anpassa sig efter feedback och förändringar på marknaden. För att hänga med behöver ni bygga en miljö som är i hög grad samarbet-sinriktad, anpassningsbar och experimentell, och som kan reagera på kraven och förväntningarna som dagens kunder har.

3. Öka produktiviteten.

Med Agile ökar produktiviteten eftersom arbetet delas upp i mindre

delar som är lättare att hantera. Det är som att lägga ett pussel med 5 000 bitar – pusslet (eller projektet) som helhet är så stort och svårt att hantera att det i det långa loppet blir mer produktivt att ta ett litet hörn eller en liten del åt gången.

4. Behåll prioriteringarna.

Att behålla fokus på arbetet med högst prioritet gör att ert företag kan förbli proaktivt – snarare än reaktivt – och leder till positiva resultat på marknaden och för kunderna. Det garanterar också att ni utträttar det värdefullaste arbetet, vilket gör det enklare att koppla arbete till strategi.

5. Skapa mer personifierade kundupplevelser.

Dagens kunder vill att deras upplevelser ska vara personifierade och mycket relevanta för deras behov. Detta sätter mer press på kreativa team att skapa rätt innehåll – och mer av det än någonsin tidigare. Innehåll måste alltid finnas till hands, och riktigt bra kreativt arbete är kärnan i fantastiska kundupplevelser. Så era team behöver mer tid att fokusera på att sammanställa allt detta innehåll.

Agile hjälper till att uppfylla affärsmålen.

Utmaningen

Det tar för lång tid att få värdefullt och relevant innehåll till kunden.

Nå
marknaden
snabbare

Fördelen

Agile snabbar upp hela livscykeln för arbetet och ger kortare time-to-market.

Utmaningen

Att försöka byta växel mitt i arbetsflödet är för omständligt.

Anpassa er
och reagera
snabbare

Fördelen

Agile delar upp arbetet i mindre så kallade berättelser med fokuserade team, vilket gör arbetet smidigare och att det blir enklare att ändra kurs.

Utmaningen

Det mesta av ett kreativt teams tid läggs på arbete som inte är kreativt – möten, att följa upp godkännanden, ge statusuppdateringar med mera.

Bli mer
produktiv

Fördelen

Agiles sprintar hjälper team att arbeta snabbt och effektivt medan de fokuserar på det aktuella projektet.

Utmaningen

Tid slösas på repetitiva uppgifter, arbete som inte är i linje med strategin och ad hoc-begäranden.

Identifiera och
prioritera
aktiviteter med
stor påverkan
snabbare

Fördelen

Agile prioriterar det viktigaste arbetet först, så att teamen kan förbli fokuserade på uppgifterna som är värdefullast.

Utmaningen

Att leverera relevant, personifierat innehåll är en topprioritet, men svårt att genomföra konsekvent.

Leverera
kundfokuserade
resultat

Fördelen

Att börja med Agile hjälper team att fokusera på rätt arbete och gå framåt snabbare för att skapa rätt upplevelser vid rätt tidpunkt.

Att förstå Agiles terminologi.

Det finns mycket terminologi kopplad till Agile. Innan ni börjar är det viktigt att se till att alla talar samma språk. Titta igenom den här ordlistan för att se till att du är bekant med Agiles termer.

Kvarvarande uppgifter (backlog)

En lista med arbetsförfrågningar som uppdateras hela tiden där Agile-teamet kan se vilka projekt de ska arbeta på först. Förfrågningar har formen av användarberättelser som tilldelas förväntad tids- eller poänggång, och prioriteras därefter.

Statusdiagram

Statusdiagram används för att mäta hur långt man kommit i ett Agile-projekt både avseende iterations- och projektnivåer. Visuellt sett är ett statusdiagram bara ett linjediagram som representerar återstående arbete i form av tid.

Iteration/sprint

En fast tidsmängd då teamen väljer ett visst antal användarberättelser eller poäng att arbeta på och slutföra. En sprint eller iteration är normalt sett ett två- till fyraveckors intervall.

Berättelse/uppgift

En användarberättelse (story) är en definition på hög nivå av en arbetsförfrågan som innehåller precis tillräckligt med information för att teamet ska kunna komma fram till en rimlig bedömning av insatsen som kommer att krävas för att slutföra förfrågan.

Storyboard/taskboard

Ett diagram med kort och post-it-lappar som representerar allt arbete i en viss sprint. Lapparna flyttas på tavlan för att visa hur arbetet framskrider.

Story points

En enhet som speglar den bedömda komplexiteten hos och timmarna det kommer att ta att slutföra en berättelse.

Scrum

En flexibel, övergripande strategi där ett team arbetar som en enhet för att nå ett gemensamt mål till skillnad från med en traditionelle sekventiell metod.

Scrum master

Scrum master har ansvar för att ta bort hinder så att teamet kan uppnå sprintmålen/leverablerna. Scrum mastern är inte teamledaren men fungerar som en buffert mellan teamet och faktorer som skulle kunna verka distraherande.

Team

Teamet har ansvar för att leverera resursen eller produkten. Ett team består normalt sett av fem till nio personer med färdigheter från flera arbetsområden och som utför det faktiska arbetet (forskar, skriver, designar, testar, utför med mera). Man rekommenderar att teamet organiserar och leder sig självt, men ofta arbetar team med någon form av projekt- eller teamledning. Stora kreativa avdelningar kan ha fler olika team.



Att gå över till Agile – sex enkla steg.

STEG 1

Förbered organisationen.

Vi ska inte ljuga. Agile innebär en stor förändring. Innan ni kastar er in i det är det viktigt att ta några inledande steg för att öka sannolikheten för en smidig och framgångsrik övergång.



- **Se till att ni har stöd från ledningen.** Utan samtycke och intresse från de högst upp i organisationen blir det svårt att få stödet du och ditt team behöver för att Agile ska kunna fungera.
- **Få teamet med dig.** Om teamet inte är med dig blir det svårt att få något att hända. Om medlemmar i teamet gör motstånd ska du arbeta tillsammans med dem för att förstå deras oro och hjälpa dem att hitta en roll som passar deras färdigheter och personlighet
- **Skaffa utbildningen som behövs.** Agile kan vara komplicerat. Ett av de största strategiska misstagen är att inte skaffa professionell utbildning från början. "Att skicka medarbetare på scrumträning, ta in konsulter som kan bistå med rådgivning under de första projekten, och att sedan ha en systematisk plan för att komma igång själva – det är då man verkligen ser affärsvärdet med Agile", säger Barbee Davis, författare till *Agile Practices for Waterfall Projects*.
- **Utveckla samordning mellan avdelningarna** För att ni kontinuerlig ska kunna samarbeta med andra team som inte använder sig av agil metodik måste ni hitta ett sätt att möjliggöra insyn i och kommunikation med utspridda team. Detta kan innefatta att utveckla en standardprocess för att skicka in arbetsförfrågningar och skapa realtidsinsyn i projektstatus för alla intressenter. Om ni hanterar ert arbete med ett programvaruverktyg så underlättas detta om ni kan hitta ett som klarar av både Agile-projekt och traditionella projekt.

STEG 2

Skapa en lista (backlog) över kvarvarande uppgifter.

Era kvarvarande uppgifter är i princip en "att göra-lista". För att göra listan effektiv:

- **Utveckla ett enda sätt att lägga till berättelser på listan över kvarvarande uppgifter.** Det är viktigt att utveckla ett enda sätt att ta emot alla arbetsförfrågningar. De kan skickas in via ett delat kalkylblad, e-post till en viss person eller via ett arbetsledningverktyg – men se till att de oavsett vilket sätt ni väljer måste skickas in på just det sättet för att läggas till i listan. På så sätt går inga förfrågningar förlorade och allt arbete kan prioriteras för kommande sprintar.
- **Beskriv kortfattat varje uppgift eller berättelse.** Beskrivningarna ska vara korta nog att få plats i en liten anteckning och läggas till i listan allteftersom de kommer in. Större projekt ska delas upp i ett kluster av uppgifter. Uppgifter kan komma i olika storlekar och vara olika komplicerade.
- **Prioritera listan över kvarvarande uppgifter.** När arbetsförfrågningar läggs till i listan är det viktigt att prioritera dem. Detta kan baseras på strategisk vikt, tidsram, vem som skickat förfrågan eller andra kriterier som passar ert team. Detta är ett viktigt steg i att se till att ditt team arbetar med det som är värdefullast för organisationen.

STEG 3

Tilldela roller.

Agile handlar om små praktiskt inriktade, självstyrda team med total insyn och en hög grad av samarbete. Inom teamet finns vissa roller. Rollerna i teamet inkluderar:

- **Scrum master.** Dennas uppgift är att möjliggöra processen. Scrum mastern är inte en ledare i traditionell mening, utan har som uppgift att se till att processen följs och att ta bort hinder i vägen.
- **Projektägare.** Projektägaren utformar målen för projektet och för kundens talan.

- **Kreativt team.** Det är de som utför det faktiska arbetet i teamet. Deras uppgift är att se till att arbetet blir gjort. Det kreativa teamet består av olika specialiteter, som skribenter, designers, marknadsförare med mera.
- **Intressenter.** Intressenternas roll är bara informationsbaserad. De hålls informerade om projektet men är normalt sett inte involverade i själva processen.

STEG 4

Sätt upp mål för sprinten.

Det finns flera viktiga överväganden att beakta avseende vad som ska uppnås i varje sprint. Ni måste:

- **Bestämma sprintens längd.** Sprintar brukar vara två till fyra veckor långa. Välj en längd som ni känner är realistisk för teamet och som låter er slutföra en rimlig mängd berättelser.
- **Bedöm hur många poäng varje berättelse ska ha.** Baserat på tidigare erfarenhet eller er mest realistiska gissning ska ni tilldela ett antal poäng till varje berättelse. Dessa poäng ska stå i relation till hur komplicerad varje berättelse eller uppgift är och hur många timmar den kommer att ta.
- **Fastställ hur mycket tid som inte används för att faktiskt producera.** För att avgöra hur många timmar eller poäng ert team kan slutföra per sprint, måste varje teammedlem beräkna hur många timmar per dag denna lägger på arbete då inget faktiskt produceras, som att delta i möten, läsa och svara på e-post osv. Ta sedan de kvarvarande timmarna varje dag för varje teammedlem och lägg samman dem och multiplicera dem med antalet arbetsdagar i sprinten för att avgöra totalt antal timmar som ni kan lägga på en sprint. Se till att hålla målen realistiska och uppnåbara genom att inte tilldela för mycket till teamet.

STEG 5

Håll dagliga stand-up-möten.

Dagliga stand-up-möten ska vara korta – under 10 minuter – och fokuserade. Mötena ska ledas av scrum mastern och är till för att hålla allt på rätt spår och alla informerade. Det finns flera viktiga uppgifter som ska uträttas under varje möte:

- **Tilldela berättelser/uppgifter.** Till skillnad från med den traditionella metoden att tilldela uppgifter uppifrån och ner ska teammedlemmarna med Agile vanligtvis själva ta sig an de berättelser eller uppgifter de ska arbeta med under en sprint, baserat på prioritet. När de flyttar en berättelse till Slutförd ska de välja en annan att börja arbeta på.
- **Diskutera hur långt man kommit med sprinten.** Stand-up-möten är ett bra tillfälle att utvärdera teamets framsteg. Detta är ett tillfälle då ansvar utkrävs av alla teammedlemmar. Förutom att utvärdera framstegen i ett statusdiagram ska varje medlem även rapportera vad de gjorde föregående dag, vad de ska arbeta med under dagen och vad riskerna är för att de inte ska kunna slutföra uppgifterna i tid.
- **Omprioritera de kvarvarande uppgifterna om det behövs.** Alla nya arbetsförfrågningar läggs till i listan med kvarvarande uppgifter och prioriteras enligt tidigare utformade regler. Helst ska inget nytt arbete läggas till mitt i en sprint men om det är nödvändigt kan det prioriteras framför andra uppgifter. Uppgifter från sprinten kan också dras tillbaka och sedan omprioriteras i listan för att göra plats för nytt arbete som läggs till.

STEG 6

Mät och utvärdera ständigt.

Agile handlar framför allt om att vara transparent och smidig. För att leva upp till detta måste ni konsekvent och hela tiden:

- **Uppdatera er storyboard.** Om ni använder en storyboard istället för ett programvaruverktyg ska ni flytta lapparna när det behövs för att spegla framstegen – till exempel från arbete till slutförande. Detta håller processen transparent, och alla kan på så sätt ögonblickligen se var ni befinner er.

- **Uppdatera statusdiagrammet.** Scrum mastern har ansvar för att se till att statusdiagrammet uppdateras när berättelser slutförs. Detta håller processen så transparent som möjligt och gör det enkelt för alla teammedlemmar – inklusive intressenter – att snabbt se hur sprinten framskrider.
- **Håll sprintutvärderingar.** I slutet av en sprint är det viktigt att utvärdera både processen och resultaten som levererats. Detta brukar begränsas till en timme eller så och kan omfatta att även hämta in feedback från intressenter. Informationen som ni får fram används sedan till att efter behov förbättra nästa sprint.
- **Ge erkännande till teamet.** En sprintutvärdering är också ett bra tillfälle att ge teamet erkännande för det de uträttat.
- **Börja planera nästa sprint.** Cykeln börjar om igen.



Bedöma teamets tillgängliga timmar för en sprint.

STEG 1

Varje teammedlem avgör hur många timmar de behöver för annat än produktion under veckan.

Antal timmar per dag som inte ägnas åt produktion						
Aktiviteter som inte är produktion	Måndag	Tisdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	
Mötestimmar	1	2	2	1	1	
Semestertimmar						
Helgdagstimmar						
E-posttimmar	2	2	2	2	2	
Annat						Totalt* antal timmar som inte ägnas åt produktion:
Totalt antal timmar:	3	4	4	3	3	17

STEG 2

Fastställ det totala antalet timmar per person för veckan.

Totalt antal timmar/vecka	40
- Totalt antal timmar som inte ägnas åt produktion/vecka	- 17
= Totalt antal tillgängliga timmar	23

STEG 3

Fastställ procenttalet för tillgängligheten per person för veckan.

Totalt antal tillgängliga timmar x 100	23 x 100
Tillgängliga timmar totalt (A) Totalt antal timmar per vecka	= 2.300 / 40
= Procentandel tillgänglighet	= 57,5 %

STEG 4

Upprepa processen för varje vecka i sprinten.

STEG 5

Samla in siffror från hela teamet för veckan.

Teammedlemmar	Tillgänglighet	Lediga dagar	Tillgängliga timmar
Johnny	57,50 %	0	23
Fredrik	60 %	0	24
Anna	55 %	0	22
Susanne	65 %	0	26
Johan	60 %	0	24
Totalt antal teamtimmar tillgängliga för veckan:			119

STEG 6

Om sprinten sträcker sig över flera veckor ska ni göra steg 1–5 för varje vecka i sprinten och addera summorna.

Tillämpa Agile på rätt sätt.

Nu när du kan mer om Agile är det dags att ta steget. Men försök inte åstadkomma alltför mycket på en gång. Det är en stor förändring så börja med ett team och ta det långsamt. Och precis som inom Agile-metodiken, testa tidigt och testa ofta. Se vad som fungerar bra och vad som inte gör det. Du kanske kommer att se att vissa teammedlemmar passar bättre för andra roller än du trodde, eller att längre eller kortare sprintar passar bättre för ditt team och era arbetsprocesser. Anpassa er process allteftersom det behövs för att hålla teamet smidigt på rätt spår.

För att göra övergången enklare ska du fortsätta att översätta viktiga nyckeltal, till exempel omfattning, budget och schema inom ett traditionellt ramverk som externa intressenter och team som inte arbetar med Agile också kan förstå. Överväg att använda en applikation för arbetsledning som hjälp. Rätt applikation kan spara tid och arbete bättre än en whiteboard och post-it-lappar. Och en applikation som låter dig följa upp arbete inom både Agile-projekthantering och traditionell projekthantering – och smidigt växla mellan de båda – gör det ännu enklare att införa Agile. Detta gör att era agila team och de team som inte arbetar med Agile kan se arbetet på det sätt som fungerar bäst utan att du behöver översätta. Sök även efter ett arbetsledningsverktyg med inbyggda samarbetsfunktioner så att all arbetskommunikation kan ske på en enda plats – i arbetets kontext.

Ett bättre verktyg för arbetsledning.

Adobe Workfront är en enterpriseapplikation för arbetshantering som kopplar samman arbete med strategi och ger möjlighet till bättre samarbete för att leverera mätbara affärsresultat. Det integrerar personer, data, processer och teknik i hela organisationen så att ni kan hantera hela livscykeln för projekt från början till slut. Genom att optimera och centralisera digitala projekt kan team inom olika områden ha kontakt, samarbeta och utföra uppgifter var de än befinner sig, så att de kan utföra arbetet på bästa möjliga sätt.

Fördelar med Workfront för kreativa team:

- Skapa en lista med kvarvarande uppgifter med ett enda sätt att lägga till uppgifter.
- Prioritera förfrågningar som stämmer överens med strategin.
- Förflytta mål genom projekt och uppgifter.
- Se användarberättelser, sprintframskridande och statusdiagram på en intuitiv instrumentpanel.
- Övervaka och reagera på ändringar som inträffar med lättanvända dra-och-släpp-verktyg.

Förändring är alltid svårt, men det är ofta nödvändigt. Och de överväldigande positiva resultaten som kreativa team som använt Agile-metoder uppnått inom sina arbetshanteringsprocesser gör det klart att det är en förändring som är väl värd att genomföra. Sluta leva med kaoset och börja leda ett mer samarbetsinriktat, anpassningsbart, modernt och framgångsrikt kreativt team.

Upptäck möjligheterna med [Adobe Workfront](#).



Källor:

Surya Panditi, "[Survey Data Shows That Many Companies Are Still Not Truly Agile](#)", Harvard Business Review, 22 mars 2018.

Rich Morrow, "[How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise](#)", Workfront and GigaOm Research, 18 december 2013.