



**GUIDA**

# Come diventare un'agenzia Agile

Suggerimenti e best practice per adottare la metodologia Agile nella tua agenzia

## **AGILE TI AIUTA A FARE ORDINE NEL CAOS. TORNA AD AMARE IL TUO LAVORO.**

La tua agenzia è fatta di creativi di talento e dirigenti innovatori che non hanno mai tempo di creare o innovare. Tra volumi di lavoro enormi, richieste di progetti continue, aspettative irrealistiche della clientela e urgenze ripetute, senti il peso del troppo lavoro e la mancanza di un adeguato riconoscimento. Qualcuno ha detto “ferie”? E cosa sono?

Forse però hai sentito altre persone dipendenti di agenzie raccontare della metodologia Agile che ha risolto tutti questi problemi, di come lavorano solo 40 ore a settimana e di recente sono pure andate in ferie (le tue ultime ferie, invece, risalgono probabilmente a un'epoca lontana in cui il tuo lavoro ti piaceva almeno quanto la tua foto sulla patente). È perché queste persone lavorano più sodo di te? No. Ma lavorano in modo più efficiente, grazie alla metodologia Agile. Passano meno tempo a lottare controvento nel tran tran dei vari progetti e invece si dedicano a ciò per cui hanno scelto questo lavoro.

Se team, stakeholder e clienti sono legati a un approccio tradizionale al lavoro, forse ti sembra che far passare la tua agenzia alla metodologia Agile sia del tutto impossibile. Siamo qui per aiutarti proprio in questo. In questa guida potrai approfondire i seguenti argomenti:

- come la metodologia Agile può risolvere i tuoi problemi di lavoro più complessi;
- sei facili passaggi per prepararsi alla transizione alla metodologia Agile;
- definizioni specifiche per le agenzie della terminologia Agile;
- come la collaborazione tra team Agile e non Agile può avvenire senza intoppi;
- come scegliere lo strumento giusto per gestire il lavoro Agile.

Ma, soprattutto, tornerai ad amare il tuo lavoro.

# Cos'è la metodologia Agile?

Nel contesto attuale, in cui si lavora sotto forte pressione per produrre contenuti efficaci nonostante margini di profitto risicati, la metodologia Agile spicca come approccio di successo alla gestione del lavoro di agenzia. È incentrata sulla gestione dei progetti con una maggiore attenzione al miglioramento della velocità, la produttività, l'adattabilità e la reattività sia interne che esterne dei processi di lavoro. Originariamente i suoi principi sono stati stabiliti nel cosiddetto "Agile Manifesto" del 2001 e da allora hanno generato una serie di processi e metodi, tra cui quelli ribattezzati come Scrum, Kanban ed Extreme Programming (o XP). La metodologia Agile per le agenzie affonda le sue radici nel mondo dello sviluppo IT e adotta molti di questi principi, ma l'applicazione al lavoro creativo comporta alcune modifiche minori.

Le metodologia Agile non segue un approccio tradizionale alla gestione dei progetti, di tipo top-down, in cui ogni fase viene portata a termine prima di passare a quella successiva. Propone invece un approccio più moderno e flessibile, basato sul team e perfetto per gestire il feedback mutevole dei clienti e rispettare scadenze impossibili. La metodologia Agile prevede una distribuzione rapida di piccole parti di un progetto, anziché il suo intero completamento prima di ricevere un feedback.

Ad esempio, l'approccio tradizionale al rifacimento di un sito web consiste nel presentare il progetto, definirne la struttura, scrivere i contenuti di tutte le pagine, finalizzare la nuova progettazione e implementarla insieme ai contenuti in attesa del feedback del cliente (figura 1). Spesso, l'intero processo deve ricominciare da zero. Succede ad esempio se il cliente cambia idea in corso d'opera o l'aspetto effettivo del design approvato inizialmente non lo convince più.

La metodologia Agile suddivide il processo in sprint che durano da una a quattro settimane, durante le quali vengono portate a termine in tempi rapidi determinate parti del progetto. Il primo sprint può essere focalizzato semplicemente sulla creazione di un modello di menu e sui contenuti per la home page del nuovo sito. Poi, questi due elementi completati vengono caricati immediatamente. Mentre lavora sul secondo sprint, il team chiede un feedback al cliente. Se questo trova il menu della home page poco intuitivo, il team può apportare subito le modifiche necessarie senza interrompere o perturbare il lavoro sugli altri elementi.

"AGILE È UNA FILOSOFIA: UN NUOVO MODO DI TRATTARE I CLIENTI, COLLABORARE CON IL PERSONALE E TRARRE DAI PROGETTI UN VERO VALORE DI BUSINESS."

– Barbee Davis, autrice di *Agile Practices for Waterfall Projects*<sup>1</sup>

La capacità di cambiare rotta in corso d'opera, anziché aspettare che tutti gli elementi siano pronti, permette ai team creativi Agile di aumentare notevolmente il time-to-market, la produttività e persino la collaborazione. Lo scopo non è lavorare più velocemente, ma lavorare meglio. Ed è per questo che sta diventando tanto popolare tra le agenzie.

LO SCOPO NON È LAVORARE PIÙ VELOCEMENTE  
LO SCOPO È LAVORARE MEGLIO

# Gestione dei progetti tradizionale

L'approccio tradizionale ai progetti di agenzia, il cosiddetto Waterfall, segue un processo molto lineare, di tipo top-down, ovvero guidato dalla dirigenza. Il progetto viene portato a compimento e solo allora testato per rilevare eventuali problemi.

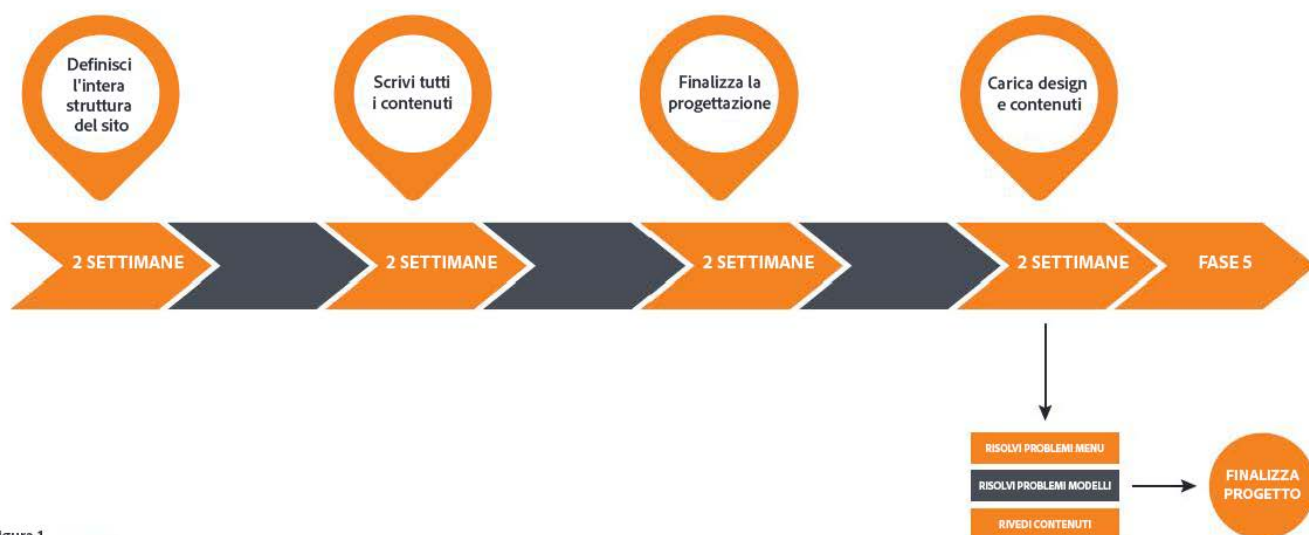


figura 1

# Gestione dei progetti Agile

Un approccio Agile ai progetti di agenzia, come Scrum, segue un processo circolare in cui il team produce continuamente. In questo approccio bottom-up, vale a dire guidato dal team, ogni progetto viene suddiviso in sezioni più piccole, dette comunemente sprint, che si portano a termine rapidamente procedendo per fasi, e vengono effettuati test (e raccolti feedback) durante tutto il processo.

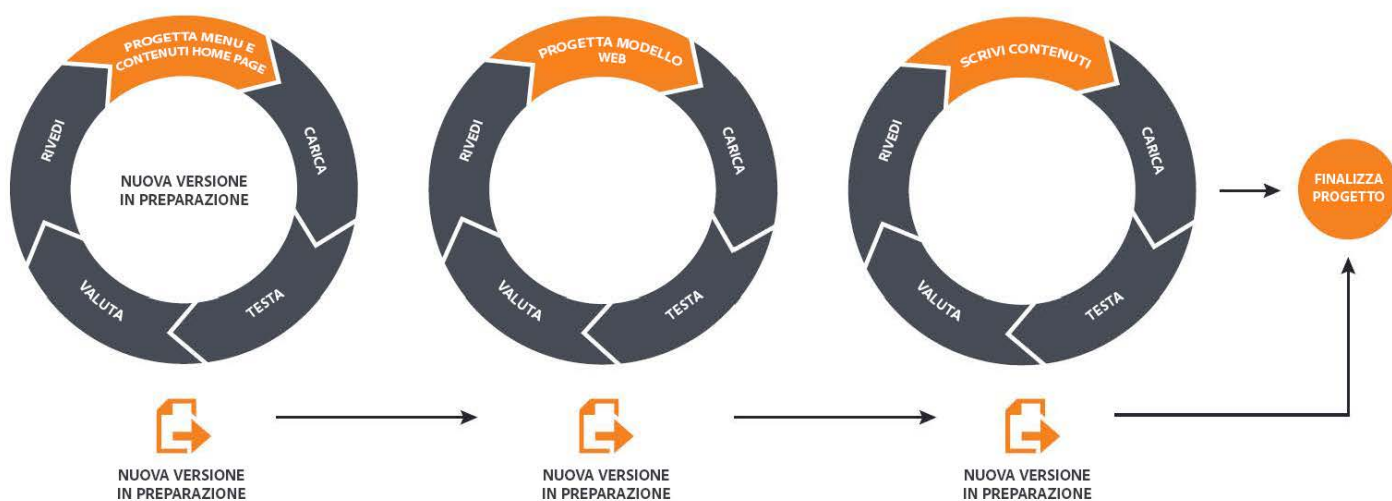


figura 2

# Sappiamo cosa stai pensando...

## *“Ma lavoriamo così da sempre.”*

Cambiare è difficile. Mantenere lo status quo è facile. Ma in un mondo in cui le informazioni viaggiano alla velocità della luce e le metriche basate sui dati sono tanto importanti quanto una pubblicità accattivante, mantenere lo status quo non è più il modo migliore per lavorare. Passare a un approccio Agile non sarà facile, ma il rischio più grande di tutti si corre quando non si rischia nulla.

## *“Ma l’approccio Agile non era pensato per l’IT? Noi facciamo altro.”*

Forse pensi che la metodologia Agile sia limitata al settore IT e non abbia nulla a che fare con il lavoro creativo. Non è più così. Secondo le previsioni di Gartner, entro il 2017 i CMO avrebbero speso più dei CIO sull’IT<sup>2</sup>. Grazie a nuove tecnologie come l’automazione del marketing, i CRM e le piattaforme di ascolto, il lavoro di agenzia è più tecnologico che mai. Per rimanere competitive le agenzie devono essere abbastanza agili da riuscire a produrre rapidamente contenuti di dimensioni più contenute, ma più frequenti, in modo analogo alla continua creazione di nuove funzioni software da parte di chi sviluppa.

## *“L’approccio Agile ostacola la creatività.”*

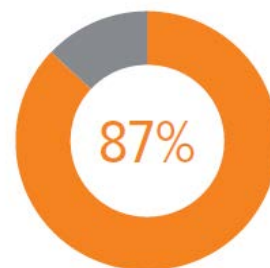
Di fatto, più tempo il tuo team può dedicare alla creatività, più può creare. In uno studio, l’87% delle persone intervistate ha detto che adottare un approccio Agile ha aumentato la loro produttività<sup>3</sup>. Questo metodo di lavoro offre struttura nella misura giusta, riducendola dove è superflua (ad esempio le tante lunghe riunioni) e rendendo i team flessibili, adattabili e produttivi.

## *“Passare a un approccio Agile sarebbe troppo complicato per il mio team.”*

La transizione richiederà un certo sforzo e adattamento, ma rifletti su questo fatto importante: i reparti di marketing che si considerano agili hanno probabilità tre volte superiori di aumentare significativamente la quota di mercato<sup>4</sup>. Quale modo migliore per aumentare l’agilità della tua agenzia, e quindi la sua quota di mercato, se non passare a una metodologia Agile? Questo approccio offre la flessibilità e la destrezza che servono nel tuo lavoro. Il passaggio potrebbe essere complicato, ma ne varrà la pena. E poi hai questa guida ricca di consigli per rendere la transizione il più indolore possibile.

“RESISTERE AL CAMBIAMENTO È LA COSA PIÙ RISCHIOSA CHE UN’ORGANIZZAZIONE POSSA FARE. VOLATILITÀ, COMPETIZIONE E OPPORTUNITÀ SONO TUTTE AUMENTATE TANTO, MENTRE RESISTENZA NEL TEMPO, CICLI DI CONSEGNA E FIDELIZZAZIONE SONO IN CADUTA LIBERA.”

– How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise<sup>5</sup>



L’87% DELLE PERSONE INTERVISTATE AFFERMA CHE ADOTTARE UN APPROCCIO AGILE HA AUMENTATO LA LORO PRODUTTIVITÀ.

# Cinque problemi di lavoro che l'approccio Agile può risolvere

## 1 Spesso non riesci a soddisfare le aspettative mutevoli della clientela

I principi Agile facilitano la comunicazione costante con la clientela, così le tue idee sono sempre in linea con le loro aspettative.

Il 64% dei partecipanti a un recente sondaggio ha affermato che la pressione maggiore in un progetto è la gestione di un cambiamento delle aspettative del cliente<sup>6</sup>. Se arrivano modifiche dell'ultimo minuto e richieste aggiuntive, le tempistiche previste deragliano e rischi di giocarti l'approvazione del cliente. Ma l'approccio iterativo alla creazione di progetti tipico della metodologia Agile mantiene una comunicazione costante tra agenzia e cliente. Dato che ricevi feedback durante tutto il processo, è più probabile che il risultato sia esattamente quello che il cliente sperava.

## 2 Vivi nella paura costante di perdere un cliente.

La capacità di reagire più velocemente alle richieste della clientela è un importante vantaggio competitivo per le agenzie. L'approccio Agile è il punto di riferimento che aiuta i creativi ad anticipare i problemi e adattarsi al cambiamento.

La durata di collaborazione con le agenzie è ai minimi storici, mentre continua ad aumentare la rotazione dei clienti. Il 51% dei clienti intervistati dice di star diminuendo le collaborazioni con le agenzie e di voler continuare in questo senso<sup>7</sup>. Mentre emergono continuamente nuovi concorrenti e sempre più clienti si affidano a team interni, le agenzie devono affrontare un'impresa difficile, che le vede cercare di spingersi sempre oltre e soddisfare la clientela mantenendo integra la propria reputazione. Per fortuna, con l'approccio Agile, ovvero la consegna continua di parti di un progetto per sottoporle a test e alla revisione da parte del cliente, riuscire in questa impresa è una passeggiata. Perché? Perché interagire spesso con il cliente gli ricorda l'ottima qualità del tuo lavoro e i motivi per cui ha scelto di collaborare con te.

## 3 Fai fatica a mantenere la redditività.

Dato che l'approccio Agile si basa su uno stile di lavoro rapido e trasparente, puoi anticipare uno sfioramento della portata o delle tempistiche prima che abbia un impatto disastroso sul progetto o sul budget.

Le agenzie devono concentrarsi sulla soddisfazione delle aspettative, non sul budget. Tuttavia, se in media il budget viene superato anche solo del 10%, la riduzione dei margini di profitto sarà pari al 19,5%<sup>8</sup>. Oltre ai costi di sfioramento e alla difficoltà di mantenere margini sufficienti, la mancanza di visibilità sul lavoro del team impedisce di monitorarlo e migliorarlo, quindi non sai se il team sta lavorando alle attività creative più importanti per l'agenzia o meno. Il fatto che l'approccio Agile si basi essenzialmente sull'affidabilità e sull'intraprendenza dei membri del team, oltre che su riunioni stand-up giornaliere e sulla consegna in tempi rapidi di singole parti del progetto,

“SE SI INTEGRA IL FEEDBACK NEL PROCESSO DI SVILUPPO, I PRODOTTI HANNO PIÙ PROBABILITÀ DI SODDISFARE LE ASPETTATIVE DELLA CLIENTELA E IL MARKETING COLPISCE PIÙ SPESSO NEL SEGNO. PUOI TESTARE I CONCEPT PRIMA DI FARE GROSSI INVESTIMENTI IN PUBBLICITÀ.”

– Barre Hardy, Senior Director presso la società di consulenza marketing CMG Partners<sup>12</sup>

# IL 64%

DEGLI INTERVISTATI AFFERMA CHE LA FONTE DI PRESSIONE MAGGIORE IN UN PROGETTO È LA GESTIONE DELLE ASPETTATIVE MUTEVOLI DEL CLIENTE.

mette subito in luce le persone che non fanno la loro parte e permette alle altre di distinguersi.

#### 4 Non riesci a trattenere i talenti migliori.

L'approccio Agile, molto collaborativo, adattivo e sperimentale, favorisce il senso di responsabilità e promuove l'etica lavorativa che spera di attirare e mantenere.

Si stima che le aziende statunitensi perdano tra i 200 e i 300 miliardi di dollari all'anno a causa di burnout del personale, della diminuzione di produttività e dello stress correlato al lavoro<sup>9</sup>. Poiché tutto il personale è sovraccarico, è difficile identificare i top performer, figuriamoci monitorare il loro lavoro per assicurarsi che mettano a frutto le loro competenze. Fai del tuo meglio per riconoscere e premiare il buon lavoro del team, ma la gentilezza purtroppo fa poco per lo stress del troppo lavoro. E se una persona di talento decide di andarsene, i costi di sostituzione possono essere insostenibili. Secondo una ricerca, i costi di sostituzione del personale possono essere pari al 60% di uno stipendio annuo<sup>10</sup>. La visibilità offerta dall'approccio Agile al lavoro di agenzia, grazie alle riunioni stand-up quotidiane e ai progetti guidati dai team, permette di avere una migliore consapevolezza del ruolo, del talento e del contributo di ogni persona al successo generale dell'agenzia, aiutandoti a premiare e trattenere i talenti migliori. Inoltre, un approccio Agile corrisponde alla predisposizione naturale e ai desideri della nuova generazione di talenti creativi.

#### 5 Tu e il tuo team non avete tempo per la creatività.

L'approccio Agile aumenta la produttività, dato che il lavoro viene suddiviso in sezioni più piccole e più facili da gestire, che alla fine vengono portate a termine più rapidamente.

La fonte di pressione maggiore per il personale di agenzia è l'esigenza di creare di più, più rapidamente che mai. L'80% dei creativi ritiene di dover imparare a usare nuovi strumenti e tecniche per rimanere competitivo, ma sai che il tuo team non ha il tempo o le energie necessarie per sviluppare nuove competenze<sup>11</sup>. L'approccio Agile aumenta la visibilità e la produttività, permettendo al team di lavorare più velocemente senza perdere tempo sulle rielaborazioni. Immagina il progetto come un puzzle da 5.000 pezzi. È talmente impegnativo che completarne un piccolo pezzo alla volta è più produttivo sul lungo termine. Quando ti appresti a mettere insieme gli angoli, i bordi e il centro, il rischio che manchi un pezzo è minore perché tante parti sono già complete. Un progetto Agile aumenta la produttività ed elimina le rielaborazioni che occupano tutte le tue giornate. Hai quindi più tempo per sviluppare abilità, mantenere acceso l'interesse e curare la pertinenza del tuo lavoro.

LA FONTE DI PRESSIONE  
MAGGIORE PER IL  
PERSONALE DI AGENZIA  
È L'ESIGENZA DI CREARE  
DI PIÙ, PIÙ RAPIDAMENTE  
CHE MAI.

“UN CLIENTE INDECISO  
PUÒ RENDERE UN  
PROGETTO REDDITIZIO  
SVANTAGGIOSO.  
PER QUESTO [LE  
AZIENDE] DI SUCCESSO  
COINVOLGONO I CLIENTI  
DURANTE I PROGETTI  
E INCORAGGIANO LA  
COMUNICAZIONE.”

– Report Excellence in  
Professional Services,  
Aberdeen Group<sup>13</sup>

# Agile: la soluzione per le tue esigenze aziendali

## ESIGENZE AZIENDALI

88%

PERSONE CHE NON USANO L'APPROCCIO AGILE PER CUI VELOCIZZARE IL TIME-TO-MARKET È UNA PRIORITÀ

91%

PERSONE CHE NON USANO L'APPROCCIO AGILE PER CUI RIUSCIRE A CAMBIARE MARCIA IN MODO RAPIDO ED EFFICACE È UNA PRIORITÀ

96%

PERSONE CHE NON USANO L'APPROCCIO AGILE PER CUI AUMENTARE LA PRODUTTIVITÀ DEL TEAM È UNA PRIORITÀ

88%

PERSONE CHE NON USANO L'APPROCCIO AGILE PER CUI DEFINIRE MEGLIO LA GERARCHIA DI QUELLO CHE CONTA È UNA PRIORITÀ

89%

PERSONE CHE NON USANO L'APPROCCIO AGILE PER CUI AUMENTARE LA QUALITÀ E LA PERTINENZA DEL PRODOTTO FINALE È UNA PRIORITÀ



## Risultati dell'approccio Agile

93%

PERSONE CHE ADOTTANDO UN APPROCCIO AGILE HANNO AUMENTATO IL TIME-TO-MARKET (CONCEPT, PRODOTTI O CAMPAGNE)

93%

PERSONE CHE ADOTTANDO UN APPROCCIO AGILE HANNO POTUTO CAMBIARE MARCIA IN MODO PIÙ RAPIDO ED EFFICACE

87%

PERSONE CHE ADOTTANDO UN APPROCCIO AGILE HANNO RESO I TEAM PIÙ PRODUTTIVI

80%

PERSONE CHE ADOTTANDO UN APPROCCIO AGILE HANNO POTUTO DEFINIRE MEGLIO LA GERARCHIA DI CIÒ CHE CONTA

89%

PERSONE CHE ADOTTANDO UN APPROCCIO AGILE HANNO AUMENTATO LA QUALITÀ E LA PERTINENZA DEL PRODOTTO FINALE



# Terminologia Agile

In questo glossario troverai i termini più comuni che ti saranno utili per passare a un approccio Agile: se comprendi il gergo specifico, sei già a metà dell'opera.

## Backlog

È un elenco senza priorità definite di tutto ciò su cui può lavorare un team Agile. Include idee, richieste, requisiti di sviluppo e non solo, in attesa di passare alla fase sprint.

## Burndown chart

Si usa per misurare il progresso a livello di fasi di iterazione e di progetto ed è una semplice rappresentazione lineare del lavoro rimanente nel tempo.

## Riunione stand-up giornaliera/Scrum

È una breve riunione giornaliera in cui ognuno comunica al resto del team (in genere stando in piedi, per favorire la brevità) quanto fatto il giorno prima, le attività previste per la giornata e i potenziali ostacoli che potrebbero rallentare il lavoro.

## Iterazione/Sprint

È un intervallo definito di tempo in cui il team sceglie un certo numero di user story o punti da portare a termine e che in genere dura da una a quattro settimane.

## Storyboard/Taskboard

Si tratta di una lavagna a parete su cui è rappresentato il lavoro previsto in un dato sprint, con schede e note da spostare man mano per illustrare i progressi fatti.

## Story point

È un'unità di misura della complessità stimata e del tempo necessario per completare una user story.

## Scrum

È la metodologia Agile più comune ed è incentrata sull'accettazione del fatto che il cliente può cambiare idea e sicuramente lo farà. Risponde a questa imprevedibilità con una consegna rapida dei prodotti e una reazione veloce al cambiamento dei requisiti.

## Scrum master

È la persona che si occupa di eliminare gli eventuali ostacoli in modo che, in ogni sprint, il team riesca a raggiungere gli obiettivi e realizzare il lavoro. Lo Scrum master non è il leader, ma fa da tampone tra il team ed eventuali fonti di disturbo.

## Attività

È una versione più generale della richiesta, viene aggiunta al backlog e contiene le informazioni essenziali affinché il team possa effettuare una stima ragionevole dell'impegno e del numero di ore necessari per portare a termine la richiesta.

## Team

Il gruppo di persone responsabili della consegna delle risorse o del progetto. Un team comprende in genere da cinque a nove persone con competenze multidisciplinari, che svolgono il lavoro effettivo (pianificazione, redazione, progettazione, sviluppo, test ecc.). È bene che il team sia autonomo nell'organizzazione e nella gestione, ma spesso le agenzie lavorano già con un qualche tipo di gestione di team e progetti. Non c'è motivo di sconvolgere le strutture esistenti per passare a un approccio Agile. I team UX, strategia, video, produzione, creatività resteranno uniti e continueranno a lavorare ai progetti come prima. L'approccio Agile migliora semplicemente il modo di lavorare.

## User story

È la descrizione di una nuova funzionalità dal punto di vista dell'utente (o del cliente). Aiuta a capire chi è l'utente e cosa si aspetta da questa funzionalità. In linea di massima è bene che le user story non superino le dimensioni di una scheda da 7,5x12,5 cm circa.

# La transizione all'approccio Agile in sei semplici passaggi

Passare alla metodologia Agile non è facile. Prima di buttarsi, è importante seguire alcuni passaggi iniziali per aumentare le probabilità che la transizione vada a buon fine senza intoppi.

## 1 Chiedi aiuto alla dirigenza e al tuo team.

È fondamentale iniziare la transizione instaurando un dialogo aperto sull'approccio Agile con team e stakeholder. Spesso questi ultimi lavorano secondo una metodologia tradizionale e sono poco propensi ad adottare l'approccio Agile, ma può bastare una breve conversazione per vincere le loro esitazioni. Spiega il vantaggio che questa metodologia offrirebbe al team e all'intera agenzia e rassicurali dicendo che le metriche Agile possono essere tradotte in indicatori e report che corrispondono ai loro interessi.

## 2 Prevedi una formazione adeguata.

Uno dei maggiori errori strategici che possono avvenire nel passaggio all'approccio Agile è quello di non seguire nessuna formazione iniziale, che tuttavia è necessaria, così come lo è il mentoring, affinché la transizione vada per il meglio. Rivolgiti a formatori Scrum o consulenti Agile che accompagnino il team durante i primi progetti, trasmettendovi le competenze necessarie affinché possiate continuare in autonomia. Un consulente o un formatore può anche aiutarti a decidere quale processo Agile (Scrum, Kanban, Lean, una versione ibrida ecc.) sia più adatto al tuo team e all'azienda.

## 3 Sviluppa un coordinamento trasversale ai reparti.

Il passaggio all'approccio Agile non riguarderà necessariamente tutta l'agenzia. È più probabile che il tuo team sia il primo o l'unico a intraprendere questo percorso. Per garantire una collaborazione continua con altri reparti o progetti non Agile, trova un modo per garantire la visibilità e la comunicazione tra vari team dislocati. Ad esempio, puoi sviluppare un processo standard per inviare richieste o dare visibilità in tempo reale sullo stato dei progetti a tutti gli stakeholder.

Se usi un software per gestire il lavoro, sceglierne uno in grado di gestire sia progetti tradizionali che Agile e di tradurre le rispettive metriche renderà tutto molto più semplice.

#### 4 Scegli un solo modo per aggiungere user story e definisci le priorità del backlog.

Stabilisci delle regole. Puoi scegliere di ricevere richieste tramite un foglio di calcolo condiviso, e-mail inviate a un indirizzo specifico o un software di gestione del lavoro, ma se non arrivano secondo le modalità definite, non verranno aggiunte al backlog. In questo modo non rischi di perdere le richieste e puoi definire le priorità per gli sprint futuri. Una volta aggiunte le richieste al backlog, definisci le priorità in base all'importanza strategica, alla scadenza, a chi le ha inviate o ad altri criteri adatti al tuo team. Stabilire delle priorità è essenziale per far sì che il team lavori alle attività più importanti per l'agenzia.

#### 5 Assegna ruoli ai membri dei team.

La metodologia Agile si basa su piccoli team che si gestiscono autonomamente, sono coinvolti direttamente nel lavoro, trasparenti e altamente collaborativi. A differenza del metodo tradizionale, in cui le mansioni vengono assegnate dall'alto, ogni creativo Agile si assume in modo autonomo la responsabilità di completare durante uno sprint determinate user story o attività, scelte in base alle priorità. Il team avrà inoltre bisogno di uno Scrum master o di un proprietario del progetto che ne definisca gli obiettivi e si faccia portavoce del cliente. Conoscendo approfonditamente le competenze dei membri del tuo team, puoi aiutarli a individuare le attività più adatte a ognuno.

#### 6 Definisci i parametri degli sprint.

Scegli una lunghezza degli sprint che permetta di completare un numero ragionevole di user story (in genere tra una e quattro settimane). Determina il numero di ore disponibili per ogni sprint (vedi figura 3). Infine, e questo è forse il punto più importante, trova un modo significativo e incoraggiante di premiare il team ogni volta che completa gli sprint come previsto o va oltre le aspettative.

“SI TRATTA DI CAMBIARE IL MODO IN CUI PENSIAMO AI CLIENTI E INTERAGIAMO CON LORO... NON SI PUÒ DAL NULLA STABILIRE NUOVI PROCESSI E CAMBIARE TUTTO DALL'OGGI AL DOMANI.”

– Barbee Davis, autrice di Agile Practices for Waterfall Projects<sup>14</sup>

LA METODOLOGIA AGILE SI BASA SU PICCOLI TEAM CHE SI GESTISCONO AUTONOMAMENTE, SONO DIRETTAMENTE COINVOLTI NEL LAVORO, TRASPARENTI E ALTAMENTE COLLABORATIVI.

## COME DETERMINARE LE ORE DISPONIBILI PER GLI SPRINT

### Fase 1

Chiedi a ogni membro del team di definire il proprio numero totale di ore a settimana dedicate a garantire la continuità operativa.

ORE AL GIORNO DEDICATE ALLA CONTINUITÀ OPERATIVA						
ATTIVITÀ PER LA CONTINUITÀ OPERATIVA	LUNEDÌ	MARTEDÌ	MERCOLEDÌ	GIOVEDÌ	VENERDÌ	
ORE DI RIUNIONE	1	2	2	1	1	
ORE DI FERIE						
ORE DI FESTIVITÀ						
ORE DI INVIO E-MAIL	2	2	2	2	2	
ALTRO						ORE TOTALI A SETTIMANA PER LA CONTINUITÀ OPERATIVA:
ORE TOTALI:	3	4	4	3	3	17

### Fase 2

Calcola il numero totale di ore settimanali disponibili a persona.

ORE TOTALI/SETTIMANA	40
- ORE TOTALI/SETTIMANA PER LA CONTINUITÀ OPERATIVA	- 17
= ORE DISPONIBILI TOTALI	23

### Fase 3

Calcola la percentuale di disponibilità settimanale a persona.

ORE DISPONIBILI TOTALI	23
X 100	X 100
TOTALE ORE DISPONIBILI (A)	= 2300
/ ORE TOTALI A SETTIMANA	/ 40
= PERCENTUALE DI DISPONIBILITÀ	= 57.5%

### Fase 4

Ripeti il processo per ogni settimana dello sprint.

### Fase 5

Raccogli i numeri settimanali dell'intero team.

MEMBRO DEL TEAM	DISPONIBILITÀ	GIORNI DI PERMESSO	ORE DISPONIBILI
FRANCESCO	57.50%	0	23
SOFIA	60%	0	24
AURORA	55%	0	22
GIULIA	65%	0	26
LEONARDO	60%	0	24
ORE DISPONIBILI TOTALI DEL TEAM PER LA SETTIMANA:			119

### Fase 6

Se lo sprint dura più settimane, esegui i passaggi da 1 a 5 per ognuna e calcola il totale.

figura 3

# Combinazione delle metodologie Agile e Waterfall

Le metodologie Agile e Waterfall sono l'una l'opposto dell'altra sotto quasi ogni aspetto. Tuttavia, è evidente che un'agenzia ha bisogno di entrambe. I team creativi e di produzione possono lavorare in modo efficiente adottando una metodologia Agile, ma sono comunque tenuti a rispondere a project manager, executive e clienti che lavorano (e pensano) secondo un approccio Waterfall. Nei coniugare le due metodologie, la comunicazione è fondamentale e gestire le aspettative dei due gruppi permette di generare interazioni positive.

In definitiva, nel mondo di oggi abbiamo ancora bisogno della struttura data dalla metodologia Waterfall, ma ci serve anche la reattività di un approccio Agile. Per combinarle nella tua agenzia tieni a mente questi suggerimenti.

## 1 Promuovi una cultura ricettiva in agenzia.

Adottare la metodologia Agile è difficile in qualsiasi luogo di lavoro se la cultura aziendale non è allineata ai suoi principi di sviluppo. Prima di passare a un approccio Agile, è importante definire e illustrare il valore di un team creativo Agile a tutte le persone coinvolte (soprattutto executive e clienti con mentalità Waterfall) per creare un ambiente in cui il team può dare il meglio di sé. Organizza una riunione, invia un'e-mail, insomma: fai il necessario per assicurarti che i valori Agile siano spiegati e, soprattutto, compresi.

## 2 Scegli le metriche da tradurre.

Il team deve essere in grado di rendere conto del proprio lavoro secondo le modalità preferite dai team non Agile, dalla dirigenza e dalla clientela. Queste comunicazioni devono impiegare un linguaggio comprensibile a chiunque, quindi rimuovi il gergo per non rischiare che qualcuno possa sentirsi a disagio di fronte a un linguaggio così poco familiare<sup>15</sup>. Nonostante l'approccio Agile non ruoti intorno a scadenze e risultati come un approccio tradizionale, diversi elementi di un progetto Agile possono essere tradotti senza problemi in metriche convenzionali. Ad esempio, le user story si traducono in attività, le epic in progetti, i programmi in versioni e i prodotti in portfolio. Per i componenti che non hanno una traduzione così diretta, si può sempre stimare il tempo necessario e il valore per rendere le informazioni più comprensibili.

## 3 Definisci benchmark appropriati.

Un buon benchmark per un ambiente con metodologia combinata deve offrire un valore di riferimento e una misura delle aspettative anziché stabilirle prematuramente. Il tempo trascorso su una mansione è un ottimo esempio di questo tipo di benchmark: rimanda al progresso fatto e si inserisce in modo naturale sia nella mentalità Agile, incentrata sugli sprint, sia in quella Waterfall, che procede per fasi. Una volta completato un progetto, rivaluta i benchmark. Quanto hai fatto durante lo sprint rispetto a quanto avresti voluto fare? Quanto tempo è stato necessario e quanto ne avevi pianificato? Un'analisi di benchmarking non solo misura le prestazioni comparativamente, ma mette in luce anche come queste possono essere migliorate.

# Uno sguardo al futuro: i passi successivi verso un approccio Agile

Ora che hai le conoscenze iniziali necessarie per gestire un passaggio all'approccio Agile, dovresti sentirti capace di portare un cambiamento positivo all'interno del team e dell'agenzia. Ricorda di adeguare progressivamente il tuo lavoro alla metodologia Agile: testa fin dall'inizio e continua a farlo spesso durante tutta la fase di adozione. Potresti scoprire che alcune persone sono più tagliate per determinati ruoli o che il team preferisce sprint più corti o più lunghi rispetto a quanto pensassi. Il tuo specifico approccio Agile deve adeguarsi allo specifico approccio lavorativo dell'agenzia, quindi modifica liberamente il processo e devia dalle regole secondo le tue esigenze.

I vantaggi della metodologia Agile hanno un ampio impatto e possono portare un rinnovato senso di energia ed entusiasmo nel lavoro di tutta l'agenzia. Per mantenere lo slancio e rendere il passaggio all'approccio Agile il più agevole possibile, continua a tradurre le metriche chiave, ad esempio la portata di un progetto, il budget e il piano, per inserirle in un quadro tradizionale che stakeholder esterni e team non Agile possano capire.

Considera la possibilità di ricorrere a uno strumento. Uno strumento adatto deve permetterti di gestire tutto il lavoro, sia di tipo Agile che tradizionale. Questa capacità di passare facilmente da una metodologia all'altra renderà l'adozione del nuovo approccio ancora più semplice, consentirà al tuo team di collaborare con i team non Agile e automatizzerà la traduzione delle metriche. Assicurati inoltre di scegliere uno strumento con funzionalità di collaborazione integrate per avere tutte le relative comunicazioni dove servono: nell'ambiente di lavoro.

# Un'ultima parola sull'approccio Agile

Se ancora non sai se valga davvero la pena passare all'approccio Agile, pensa al caso del reparto marketing dei campus dislocati della Northern Arizona University, che nel 2011 è passato da un modello di marketing tradizionale a uno Agile<sup>16</sup>.

## Due anni dopo si sono visti i risultati, ad esempio:

- 200 contenuti prodotti, quattro volte di più rispetto all'anno prima, ma con meno stress del personale;
- meno riunioni, grazie agli Scrum di 15 minuti due volte a settimana;
- più senso di responsabilità e condivisione di informazioni senza sprechi di tempo;
- risparmio del 20% sui costi;
- aumento della produttività del 400%;
- percentuale di completamento delle attività durante gli sprint del 95%;
- aumento della soddisfazione dell'utenza del 30%.

Cambiare è sempre difficile, ma spesso necessario. E, stando al successo travolgente delle agenzie che hanno adottato un approccio Agile, ne vale decisamente la pena. Se vuoi un'agenzia e un team creativo più collaborativi, adattabili, moderni e di successo, devi smettere di tollerare il caos del lavoro creativo e iniziare a gestirlo.

# Trionfa sul caos del lavoro di agenzia con Workfront

Agenzie e team creativi di tutto il mondo si affidano a Workfront per la gestione dei progetti di marketing, semplificando il lavoro ed eliminando le inefficienze. Workfront supporta l'intero ciclo dei progetti di marketing, permettendoti di:

- aumentare la produttività e l'efficienza del flusso di lavoro;
- migliorare la visibilità all'interno del team;
- dedicare più tempo alla creatività;
- guadagnare credibilità e favorire la soddisfazione della clientela.

[workfront.com/agencies](https://workfront.com/agencies)



# Bibliografia

1. Morrow, Rich, "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise", ricerca Workfront e GigaOm, 18 dicembre 2013, <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
2. "Everything is Marketing, Everyone Must be Agile", Chiefmartec.com, consultato il 20 luglio 2015, <http://chiefmartec.com/2012/06/everything-is-marketing-everyone-must-be-agile/>.
3. "Agile Trend in Marketing", Infoware Studios, consultato il 20 luglio 2015, <http://infowarestudios.co.za/our-services/agileware/agile-in-marketing/>.
4. "Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey", Forbes, consultato il 20 luglio 2015, <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/>.
5. Morrow, Rich, "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise", ricerca Workfront e GigaOm, 18 dicembre 2013, <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
6. Castellina, Nick, "Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team", Aberdeen Group, 1° novembre 2013, <http://aberdeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>.
7. Dan, Avi, "Getting to the Bottom of What Clients Think of Agencies", Forbes, 8 ottobre 2012, <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/10/08/getting-to-the-bottom-of-what-clients-think-of-agencies/>.
8. McQueen, Geoff, "Keeping Clients Happy: How to ensure a project doesn't go over budget", Entrepreneur.com, 16 ottobre 2014, <http://www.entrepreneur.com/article/238472>.
9. "Time Management Statistics", National Safety Council, Priority Magazine, consultato a giugno 2014, <http://www.keyorganization.com/time-management-statistics.php>.
10. Allen, David G., "Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover", SHRM Foundation, 2008, <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>.
11. "The New Creatives Report", Adobe Inc, giugno 2014, <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-media/pdfs/adobe-newcreatives-report.pdf>.
12. "Agility in Action: How four brands are using agile marketing", CMO.com, consultato il 20 luglio 2015, [http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility\\_in\\_action\\_ho.html](http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility_in_action_ho.html).
13. Castellina, Nick, "Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team", Aberdeen Group, 1° novembre 2013, <http://aberdeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>.
14. Morrow, Rich, "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise", ricerca Workfront e GigaOm, 18 dicembre 2013, <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
15. Olding, Elise, "Is Using Jargon Hinderling Your Communication?", Gartner Blog Network, 21 novembre 2013, <http://blogs.gartner.com/elise-olding/2013/11/21/is-using-jargon-hinderling-your-communication/>.
16. "Agile Marketing Makeover", University Business, consultato il 16 luglio 2014, <http://www.universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover>.