

Come Agile può essere implementato al di fuori dello sviluppo software e come può migliorare la gestione aziendale: il caso Enel

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Lorenzo de Luca

CANDIDATO

RINGRAZIAMENTI:

INDICE:

1. Abstract

2. Introduzione alla metodologia Agile

2.1 Origine nella comunità dello sviluppo software

2.2 L'Agile Manifesto

2.3 Dalla Leadership gentile alla "Leadership Agile"

3. Analisi delle metodologie e confronto

3.1 La metodologia Agile

3.2 Il framework Scrum e il metodo Kanban

3.2.1 Il framework Scrum

3.2.2 Il metodo Kanban

3.3 Vantaggi e svantaggi dell'utilizzo della metodologia Agile

3.4 Differenze e confronto tra Waterfall e Agile

4. Applicabilità della metodologia Agile

4.1 Come adottare una metodologia Agile

4.2 L'Agile nei diversi settori commerciali: il caso McKinsey

5. Caso studio: Enel S.p.A.

5.1 Applicazione di Agile nel ciclo di vita del software

5.2 Applicazione di Agile nei processi operativi

6. Conclusioni

6.1 Vivere in Agile: Agile nascosto

7. Bibliografia

1. ABSTRACT:

La domanda di ricerca si pone come obiettivo quello di analizzare il contesto italiano e internazionale per poter capire come è possibile applicare anche in aziende nazionali l'Agile in ambiti dove ancora la metodologia di lavoro rimane, quasi nella totalità dei casi, quella tradizionale.

Si intende partire da un'analisi generale del pensiero che ha portato alla nuova metodologia, per passare ad un confronto dettagliato tra le varie metodologie, enfatizzando le differenze sostanziali e i privilegi dell'Agile.

A supporto di tale tesi, si prende in analisi il caso Enel, che da anni sta implementando con successo tale metodologia in un numero sempre maggiore di progetti.

L'azienda quattro anni fa contava il 20% di progetti svolti in Agile e l'obiettivo dichiarato è quello di raggiungere l'80% entro la fine del 2023.

Tante multinazionali hanno implementato tale metodologia e ne hanno fatto uno dei *key factors* del loro *business model*, tanto da dare a tale metodo un proprio nome, come avvenuto con Spotify o Google, ma anche Amazon e altri ancora. Interessanti, in tal senso, sono le interviste di 20 anni fa ai Ceo di alcune delle maggiori aziende. Quando veniva chiesto loro quale fosse l'obiettivo della loro azienda, tutti rispondevano: aumentare il profitto. L'unico a dare una diversa risposta fu Jeff Bezos, visionario Ceo di Amazon, il quale aveva già capito che quello era solo un mezzo per arrivare al vero scopo finale della sua impresa: rispondere alle esigenze del cliente. E proprio questa è infatti l'ambizione dell'Agile. A tal proposito, Enel ha avviato iniziative orientate alla soddisfazione del cliente, mettendo in pratica la metodologia Agile in diversi ambiti. Inoltre, il contesto sociale rivolto alla transizione energetica ha incrementato il livello di digitalizzazione ed innovazione adottato in Enel, al fine di poter affrontare le sfide del futuro.

Si vuole dimostrare la reale efficacia ed efficienza di tale applicativo anche al di fuori dell'ambito dello sviluppo software e, in particolare, come esso possa essere implementato con successo anche nella gestione aziendale. Un particolare focus è svolto sulla parte che riguarda la fase post-progetto, in cui tempo e velocità non sono più di primaria importanza ma dove va organizzata la manutenzione evolutiva e correttiva del prodotto nel modo più efficace possibile. La maggior parte delle aziende in questa fase usano il metodo Kanban per mantenere la trasparenza sulle attività e l'efficienza operativa, ottimizzando le risorse a disposizione.

Negli ultimi anni, la metodologia Agile ha dimostrato di essere estremamente efficace nell'ambito dello sviluppo software. Tuttavia, l'applicazione di questa metodologia non si limita solo a questo settore. Sempre più aziende di diversi contesti stanno adottando l'Agile come approccio alla gestione aziendale, al fine di migliorare l'efficienza operativa e promuovere un ambiente di lavoro più collaborativo e flessibile.

Saranno analizzate le sfide e le opportunità che derivano dall'implementazione della metodologia Agile in diversi ambiti come il project management, il marketing, le risorse umane e altri processi aziendali.

La metodologia Agile si basa su principi fondamentali come la collaborazione, l'adattabilità ai cambiamenti durante il ciclo di vita del progetto e ai diversi progetti in generale¹ e la consegna continua di valore. Attraverso l'adozione di cicli di lavoro iterativi e incrementali, Agile permette alle aziende di soddisfare le esigenze dei clienti, di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato e di migliorare costantemente i propri processi.

Questa tesi si propone di esaminare i benefici potenziali che l'applicazione della metodologia Agile può apportare al lavoro in azienda, tra cui una maggiore trasparenza nelle attività aziendali, una migliore comunicazione e collaborazione tra i membri del team², una maggiore flessibilità nell'affrontare le sfide e un aumento della soddisfazione del cliente.

Verranno anche presi in considerazione gli ostacoli che potrebbero presentarsi durante l'implementazione della metodologia Agile in contesti non software. Sono necessarie attenzione e adattamenti specifici per superare questi vincoli e garantire una transizione efficace verso un approccio Agile nella gestione aziendale.

Infine, questa tesi fornirà esempi e casi studio di aziende che hanno implementato con successo la metodologia Agile al di fuori del contesto del software. Ciò offrirà una panoramica di come l'applicazione di Agile possa migliorare l'efficienza operativa, la produttività e la competitività aziendale.

Attraverso questa ricerca, si vuole dimostrare che l'applicazione della metodologia Agile al di fuori dell'ambito di sviluppo software può portare significativi vantaggi per le aziende. Questa metodologia può contribuire a creare un ambiente di lavoro più adattabile, collaborativo e centrato sul cliente, consentendo alle aziende di affrontare meglio le sfide del mercato e ottenere risultati prefissati.

Per raggiungere gli obiettivi preposti, la tesi avrà la seguente impostazione. Si parte da una introduzione in cui si spiegano il perché e il come è nata questa nuova metodologia. Si passerà poi a dare una definizione teorica dell'Agile, andando a definire anche i vari *framework* che fanno parte della metodologia e come esso si differenzia dal modello "a cascata". Dopo aver completato la parte teorica, portando esempi concreti di aziende leader come McKinsey ed Enel, si andrà a spiegare come è possibile implementare tale approccio partendo dallo sviluppo software per andare ad analizzarlo in contesti gestionali e come questo può rendere più efficiente ed efficace la gestione aziendale.

Ci si avvarrà dunque di interviste, documenti, dati e casi studio forniti da tali aziende a supporto di tale tesi. Nel corso dell'elaborato ci si riferisce molte volte ad Agile con il termine di metodologia anche se, durante lo svolgimento di essa, si è venuti a conoscenza del fatto che in realtà questo appellativo è una semplificazione. In ambito lavorativo, comunque, si fa riferimento molto spesso ad Agile come ad una metodologia e quindi si è scelto comunque di usare anche questo termine. Laddove si vuole indicare la metodologia e quindi il suo nome, si fa riferimento ad essa con il termine Agile (pronunciato all'inglese e con la "a" maiuscola), quando si intende "agile" come aggettivo è pronunciato all'italiana e scritto senza iniziale maiuscola.

¹ Metodologia di gestione dei progetti mista agile/tradizionale: realtà o illusione. Mario Spundak, 2014, Zagabria, Croazia

² Aguanno, 2004, Cockburn, Highsmith 2001, Collyer et al, 2010, Coram, Bohner, 2005, DeCarlo, 2004 Highsmith, Cockburn, 2001, Williams, 2005

2. INTRODUZIONE ALLA METODOLOGIA AGILE:

L'Agile Manifesto è stato rilasciato nel 2001 per stabilire le linee guida per una nuova metodologia di lavoro. Lavorare in modo Agile significa cambiare l'intero approccio al lavoro, non solo l'organizzazione. Ciò significa definire una vera rottura con i modelli tradizionali del lavoro, che sono ormai troppo rigidi ed obsoleti, in favore di un modello in cui le persone pensano alla responsabilità e alla fiducia reciproca.

Il cliente è diventato sempre più importante nella creazione delle strategie aziendali. La soddisfazione delle esigenze del cliente è l'obiettivo primario di questa metodologia.

Agile offre qualità superiore e riduce costi e tempi, le metodologie tradizionali, invece, risultano ormai inefficaci per lo sviluppo di progetti sempre più all'avanguardia di fronte ad un continuo e repentino mutamento e miglioramento nell'ambito tecnologico.

L'adozione della metodologia Agile nella gestione aziendale può essere estremamente vantaggiosa perché può aumentare l'efficienza e la flessibilità dei processi aziendali. Di seguito si citano aspetti da tenere in considerazione affinché la metodologia Agile nella gestione aziendale sia implementata con successo:

1. Incorporare tutti i dipendenti: tutti i dipendenti devono comprendere e sostenere la transizione verso la metodologia Agile. Si possono organizzare sessioni di formazione e sensibilizzazione per aiutare tutti i dipendenti a capire i valori e gli strumenti della metodologia Agile.
2. Individuare le procedure aziendali che potrebbero essere migliorate: è fondamentale trovare i processi aziendali che possono essere ottimizzati utilizzando la metodologia Agile. Questo può aiutare nella creazione di un piano d'azione dettagliato e nella definizione degli obiettivi della transizione.
3. Implementare un metodo iterativo: la metodologia Agile si basa su un approccio iterativo, che si adatta a continui cambiamenti e aggiornamenti del piano di progetto in modo da rispondere in tempi brevi alle esigenze del cliente con cui si intraprende una frequente collaborazione durante la fase di progetto.
4. Formare gruppi Agile: le squadre Agile sono esperti di prodotto che collaborano per raggiungere obiettivi operativi e gestionali.
5. Un modo efficace per comunicare e lavorare insieme: comunicare e lavorare insieme è essenziale nella metodologia Agile. È fondamentale creare un ambiente di lavoro che promuova la collaborazione e la comunicazione aperta tra i dipendenti.
6. Tenere traccia e valutare regolarmente i progressi: è fondamentale osservare e valutare costantemente il progresso dell'implementazione dell'approccio Agile nella gestione aziendale. Per garantire il successo della transizione, questo può aiutare a identificare eventuali rischi e a gestirli rapidamente.

In breve, l'adozione della metodologia Agile nella gestione aziendale richiede che tutti i dipendenti collaborino proattivamente. Se implementato correttamente, infatti, può portare ad una gestione più efficiente e flessibile dei processi aziendali.

Per introdurre con successo la metodologia Agile in un'azienda, è necessario coinvolgere tutti i dipendenti, determinare quali processi aziendali possono essere migliorati, adottare un approccio iterativo, costruire squadre Agile, lavorare e comunicare in modo efficace e monitorare e valutare costantemente i progressi.

L'approccio agile alla gestione del software e dei progetti. È una risposta alle rigide metodologie di sviluppo del software tradizionali. La filosofia alla base dell'Agile è la flessibilità e l'iterazione, che consente di adattarsi continuamente alle modifiche e alle esigenze dei clienti.

L'Agile si basa sulla consegna continua di piccoli incrementi di prodotto, che vengono valutati e migliorati continuamente in base ai feedback del cliente rendendo attiva la partecipazione del team esperto di prodotto.

L'approccio Agile, peraltro, sembra essere di enorme aiuto proprio alla luce dei continui sviluppi tecnologici in seguito al processo di digitalizzazione che stiamo affrontando. Essa, infatti, essendo stata partorita nell'ambito dello sviluppo software, è un metodo di lavoro pensato sin dal principio come uno strumento duttile e modellato per essere sfruttato in un mondo sempre più innovativo dal punto di vista tecnologico. La forte necessità di digitalizzazione dei processi ha richiesto un metodo di lavoro più veloce, per questo motivo, oramai, le aziende, anche di ridotte dimensioni, in particolar modo a seguito dell'avvento del Covid-19, hanno capito che non è più possibile elaborare un modello di business e di organizzazione aziendale che non preveda un utilizzo massiccio di internet e dei servizi informatici.

C'è anche da dire che implementare la strategia Agile all'interno di aziende, soprattutto in quelle di grandi dimensioni, che hanno sempre adottato un modello tradizionale non è certo cosa semplice. Per questo motivo vi è la necessità che la trasformazione in un modello organizzativo agile tocchi ogni aspetto dell'organizzazione: le persone, i processi, la strategia, la struttura e la tecnologia³. Al fine di implementare con successo all'interno di una società, Brosseau, Ebrahim, Handscomb, e Thaker (2019) sostengono che esistono vari modi, dei quali i principali sono tre: Step wise; All-in e Emergent. Nel primo caso, l'azienda impiega del tempo per trasformare l'organizzazione. Questo perché si eseguono più round di progetti pilota e si acquisisce familiarità con l'agilità, potendo riconoscere che effettivamente questa porta valore e benefici all'organizzazione. Nella trasformazione All-in, questa avviene già dall'inizio con uno spostamento dell'intera organizzazione verso modelli agili. Avviene nel tempo più rapido possibile. L'ultima possibilità prevede che dai top manager nasca una direzione chiara al fine di definire una mentalità Agile, in modo da lasciare che tutta l'organizzazione ne venga contagiata⁴.

³ The journey to an agile organization, Daniel Brosseau, Sherina Ebrahim, Christopher Handscomb, Shail Thaker, McKinsey & Company, 2019

⁴ The journey to an agile organization, Daniel Brosseau, Sherina Ebrahim, Christopher Handscomb, Shail Thaker, McKinsey & Company, 2019

2.1 L'ORIGINE NELLA COMUNITA' DELLO SVILUPPO SOFTWARE:

La metodologia Agile è descritta da un insieme di valori e principi descritti nel Manifesto Agile, che è stato pubblicato per la prima volta nel 2001.

In realtà, l'idea di una nuova strategia di lavoro più efficace e più snella che permettesse un maggior coordinamento e controllo in ogni passaggio, era già nata intorno alla fine del secolo scorso. Tra la fine degli anni '80 e l'inizio dei '90, Kent Beck, creatore di XP, lavorò con Ward Cunningham, programmatore e ideatore del concetto di wiki, per sviluppare approcci migliori per lo sviluppo software. Oltre a loro anche altri programmatori stavano pensando a metodi per semplificare il lavoro e alla OOPSLA Conference del 1995 presentarono il framework Scrum. Insieme ad altri, furono loro a creare il Manifesto Agile.

Specialmente in Italia, però, per molti anni, la metodologia Agile è rimasta solo un'idea, restando un metodo applicabile esclusivamente in Paesi dove l'approccio al lavoro era nettamente più rivolto alla tecnologia. Questo per via della grandezza e della complessità dei processi delle aziende coinvolte, per l'indisponibilità dell'architettura applicativa abilitante, per il gap tecnologico che c'era e che tutt'ora non è del tutto risolto tra i vari Stati e anche tra le varie aziende e, infine, per la difficoltà di adeguarsi a un metodo di lavoro nuovo e, per certi versi, rivoluzionario.

Il Manifesto, in realtà, fornisce ben pochi aspetti innovativi, anzi, la maggior parte di essi riguardano pratiche che erano già ben radicate nelle tecniche di lavoro agili, però è importante perché segna un punto nella storia. Per la prima volta, infatti, si mettono su carta i principi che saranno poi la base della metodologia Agile. Questa, inoltre, ha molti richiami al Lean Thinking di cui, al contrario, non esiste un manifesto vero e proprio. Ci si richiama più a degli obiettivi precisi, come quello di risolvere 7 o 8 sprechi principali, ma senza darne una definizione universale. Molti dei padri fondatori del Manifesto venivano dal mondo Lean ma, nonostante questo, esplicitamente la parola "lean" non viene mai citato in esso, come a voler specificare che c'è un legame tra questi due mondi, ma è solo implicito.

La potenza del manifesto è che persone con differenti background, con differenti esperienze, con esperienze diverse si sono riunite, ognuna con le sue idee, con i suoi principi e hanno capito che, complessivamente, i loro pensieri avevano, quantomeno uno scopo comune.

La strategia Agile è un concetto che esprime la capacità dell'impresa e di un leader di imparare continuamente e rimanere sempre aggiornati. Essa, infatti, deve essere inquadrata in un nuovo ambiente lavorativo dove sono abbattuti tutti i vecchi dogmi: in azienda si è aperti al dialogo, a una comunicazione informale, il rapporto con il team è orizzontale, il dipendente non viene forzato a un compito ma motivato e stimolato facendo in modo che da ognuno si possa trarre il meglio e che si crei un ambiente di lavoro più confortevole e produttivo e dove regni la fiducia nell'altro.

2.2 L'AGILE MANIFESTO:

L'esigenza di innovare radicalmente rispetto al passato ha portato 17 esperti del settore a riunirsi a Snowbird in Utah tra l'11 e il 13 febbraio 2001 e stilare la dichiarazione Agile, composta di 4 valori e 12 principi. Gli sviluppatori, infatti, si sentivano insoddisfatti per la situazione che si era venuta a creare; avevano infatti capito quale era il problema: le aziende erano così concentrate sulla pianificazione dei cicli di sviluppo software, al punto da dimenticarsi della cosa più importante, la soddisfazione del cliente. Le altre metodologie, come quella "a cascata" ad esempio, prevedevano fasi troppo rigide come l'analisi dei requisiti, la progettazione, lo sviluppo, il test e il rilascio ma, soprattutto, erano svolte in maniera sequenziale. Invece, la sempre maggiore complessità dell'universo tecnologico, richiedeva che ogni progetto fosse pensato ad hoc, con fasi che potessero adattarsi in maniera repentina ai cambiamenti. Proprio per questa ragione, infatti, non esiste un solo framework Agile, al contrario ne sono nati diversi e ne potranno sorgere di nuovi in base alle esigenze di aziende e del mercato.

Il manifesto, nel dettaglio, elenca quattro valori fondamentali: "Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti", "il software funzionante più che la documentazione esaustiva", "la collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti", "rispondere al cambiamento più che seguire un piano".

È interessante capire cosa vogliono esprimere questi i 4 valori: per il primo, si afferma che al centro c'è il team e un team che lavora bene è più importante che possedere strumenti all'avanguardia e software funzionanti. Il secondo vale a dire che scrivere documenti richiede tempo, però la rapidità dei cambiamenti può portare a scrivere documenti che dopo poco risultano non più applicabili, quindi meglio fare documenti brevi ed essenziali ma essere pronti a partire subito. Collaborazione col cliente: lavorare sulla redazione di contratti inserendo tutte le note può portare a dimenticarsi del rapporto col cliente e le sue esigenze, aspetto prioritario della filosofia Agile. In ultima analisi, se si fanno piani, col cambiamento continuo, c'è rischio di essere rigidi nello svolgimento del progetto, al contrario bisogna capire come cambiare piano rapidamente per rispondere alle esigenze.

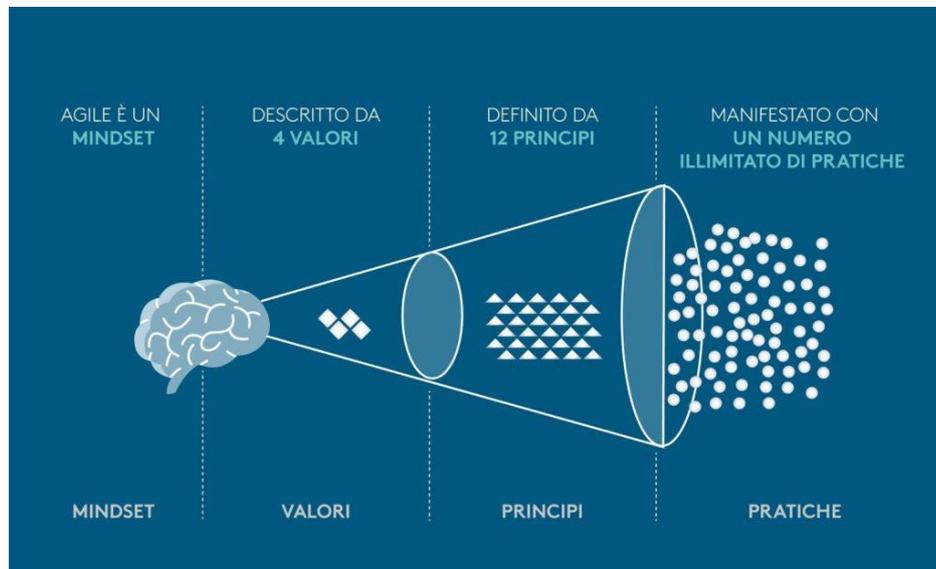


Figura 1 - Come l'agile mindset favorisce e sviluppa il business coaching⁵

Di seguito si riportano invece i 12 principi del Manifesto⁶:

- “La nostra priorità più alta è soddisfare il cliente attraverso rilasci immediati e continui di software di valore”.
- “Accetta cambi nei requisiti, anche a sviluppo inoltrato. Il processo agile sfrutta il cambiamento a vantaggio competitivo del cliente”.
- “Rilascia software funzionante di frequente, da un paio di settimane a un paio di mesi, con una preferenza per tempistiche più brevi”.
- “La parte di business e gli sviluppatori lavorano insieme e quotidianamente durante tutto il progetto”.
- “Costruisci il software intorno a persone motivate. Dà loro il contesto e supporta i loro bisogni, e fidati di loro che il lavoro sarà svolto”.
- “Il metodo più efficiente ed efficace di convogliare le informazioni da e verso il team di sviluppo è la comunicazione faccia a faccia”.
- “Il software funzionante è la primaria misura di progresso”.
- “Il processo agile promuove lo sviluppo sostenibile. Sponsor, sviluppatori e utenti devono essere in grado di mantenere un passo costante indefinitamente”.
- “Una continua attenzione all’eccellenza tecnica e al buon design migliora l’agilità”.
- “La semplicità – l’arte di massimizzare la quantità di lavoro non fatto – è essenziale”.
- “Le migliori architetture, requisiti e design emergono da team auto organizzati”.
- “A intervalli regolari, il team riflette su come divenire più efficienti, poi regola e aggiusta il proprio comportamento di conseguenza”.

⁵ “What is agile”, Ahmed Sidky, ICAgile

⁶ Manifesto per lo sviluppo Agile di Software, 2001

Questi principi rappresentano le linee guida che indirizzano ogni progetto che sfrutta Agile. Mettere al centro il cliente, lavorare con processo incrementali e continui rilasci del prodotto. Se necessario, bisogna cambiare rapidamente per ottenere il massimo risultato finale, avendo a disposizione dati puntuali e precisi, non modificando il progetto senza una meta precisa. I clienti sono anche costantemente aggiornati sulle fasi di sviluppo e il team lavoro in maniera trasparente.

All'interno della squadra vi è un rigoroso rispetto delle fasi, sapendo auto-organizzarsi e lavorare in autonomia ma, allo stesso tempo, essere collaborativi e avere sessioni di aggiornamento frequenti. Lavorare agilmente significa saper pianificare il lavoro in modo da essere preparati a eventuali cambiamenti e riuscire a eliminare le perdite di tempo e processi inutili e secondari, andando dritti sull'obiettivo finale.

Secondo E. C. Conforto, D. C. Amaral, S. L. da Silva, A. Di Felippo, D. S. L. Kamikawachi, ci sono solo due fattori che, se amalgamati correttamente, sono la chiave per il successo di un team agile: saper cambiare il piano del progetto e il coinvolgimento attivo del consumatore all'interno del processo di sviluppo⁷. Chiaramente, questi due aspetti devono tenere in considerazione altri fattori interni ed esterni all'azienda. Tra i primi troviamo ad esempio la grandezza del team, la sua autonomia di prendere decisioni, il luogo, l'esperienza, il manager e altri aspetti. Tra gli aspetti esterni da valutare ci sono le condizioni del mercato e delle industrie del settore e il livello tecnologico generale di esso.

⁷ The agility construct on project management theory, E. C. Conforto, D. C. Amaral, S. L. da Silva, A. Di Felippo, D. S. L. Kamikawachi, International Journal of Project management, 2016

2.3 DALLA LEADERSHIP GENTILE ALLA “LEADERSHIP AGILE”:

Parlare di leadership Agile non è così semplice e immediato. In realtà non esiste neanche una vera e propria definizione di “leadership Agile”. Enel però, oltre ad essere il caso studio di questo elaborato, è l’azienda da cui è partito il concetto di Leadership gentile, un nuovo modo di pensare il management e la gestione d’azienda non più in senso verticale e gerarchico, dove un capo-boss impartisce ordini e usa l’autorità per dirigere gli altri. Si passa, infatti, dal “*me*” al “*we*”, si vuole cioè creare un ambiente lavorativo fondato sull’ascolto, sul rispetto delle idee altrui, sulla comprensione e sulla valorizzazione delle competenze. Si vuole includere la persona all’interno del progetto e renderla parte fondamentale di esso, condividendone ideali e obiettivi. In questo nuovo modello sono determinanti le soft skills dell’individuo, tramite le quali sarà la stessa persona a poter definire il proprio ruolo in un ambiente meritocratico. La Leadership gentile presuppone un rapporto di fiducia nell’altro, dove gentilezza non sta per debolezza, ipocrisia, dolcezza ma è il fattore che abilita l’essere umano: è uno spazio relazionale tra le persone in cui non si giudica ma si ascolta l’altro e ci si potenzia con una visione diversa. La capacità di proporre le proprie idee con garbo e rispetto, di dimostrare che non è importante la propria *job position* ma il proprio talento, di cui ognuno è singolo portatore⁸. L’approccio alla leadership gentile è fondato quindi sull’empatia, sulla compassione e sulla consapevolezza di sé. Essa promuove la collaborazione e l’autonomia della squadra.

“Le idee non hanno gerarchia”: quando si fa esecuzione la gerarchia serve per dare l’esempio, per l’esecuzione di tali idee, senza girarci intorno. Nella fase di definizione e in quella di *debriefing*, tutti possono dare il proprio contributo offrendo soluzioni; ugualmente, nella fase finale ognuno può dare i propri feedback dicendo ciò che è andato bene e ciò che potrebbe essere migliorato⁹. L’ “io” non è più un concetto che rimanda al pensare egoisticamente a sé, al contrario bisogna curare il proprio benessere personale per poter avere una propria crescita in modo da essere pronti ed aperti ad accogliere nuovi talenti. Il leader gentile sa infatti far fiorire il Noi, la collettività, in un atteggiamento a tutto tondo, sia nel lavorare sui propri punti di forza sia sul saper accettare le difficoltà senza perdersi.

Nel viaggio dall’io al Noi si ha bisogno di portare nel bagaglio coraggio e perseveranza. Per questo è necessario non lasciarsi influenzare dall’ambiente ma rompere il circuito dell’aggressività in modo da far coesistere individui completamente diversi tra loro¹⁰. È importante far emergere l’autenticità delle persone, perché solo così le persone possono dare il meglio di sé. Se la propria passione viene prosciugata dal contesto lavorativo, la qualità dei risultati sarà con ogni probabilità più scarsa¹¹.

⁸ Soul, Guido Stratta, Tv2000it (YouTube)

⁹ Ri-eVoluzione, Il potere della leadership gentile, Guido Stratta, Bianca Straniero Sergio, 2021, Milano

¹⁰ Leadership e corporate wellbeing: un binomio di successo, Trainect.it, 2023

¹¹ Nuovi modelli di gestione: l’evoluzione verso la leadership gentile, Paolo Cervini, Guido Stratta, Harvard Business Review, 2022

Processi e strutture si possono copiare, le persone e i loro talenti no, sta nel bravo leader far venir fuori le *skills* individuali delle persone e riuscire a metterle nell’ambiente giusto, proprio come una stella alpina non può fiorire vicino al mare¹². Al centro di questo modello vi è dunque la persona e il suo benessere.



Figura 2 – “L’impatto della fiducia sulla performance delle persone e delle aziende”¹³

Fino a poco tempo fa, infatti, le aziende avevano solo un obiettivo, il profitto; adesso, invece, ci sono sempre più *stakeholders* in azienda, ci sono interessi coinvolti sempre più ampi. Tutto questo, nella filosofia “gentile”, può essere schematizzato in un modello a triangolo “benessere-motivazione-risultato” che porti le persone a crescere e ad evolvere invece di, semplicemente, essere.

Riprendendo il capitolo 2.1, si capisce come tutti i valori appena descritti siano propri anche della metodologia Agile. Nelle room, infatti, si formano team al cui interno vi sono competenze diverse e con un pari grado gerarchico. L’unica cosa importante è arrivare insieme al completamento del progetto. Il Product Owner verrà scelto considerando le sue capacità di comunicazione e sarà dotato di quella leadership gentile che gli permette di valorizzare le skill dei componenti del team al fine di poter raggiungere l’obiettivo prefissato. Tra questi si crea una sorta di competizione positiva, stimolando una metodologia di lavoro proattivo nel rispetto della persona. Tra colleghi che non hanno differenze gerarchiche vi deve quindi essere fiducia, rispetto e collaborazione tra le idee di tutti. Le competenze, infatti, sono distribuite in maniera orizzontale. L’ingrediente vincente di tale metodologia è proprio l’interscambiabilità delle persone. A questo proposito, bisogna evitare che in un team ci sia un vincolo di competenze perché, qualora dovesse sorgere una criticità, altri membri del team possono venire in aiuto, portando con sé le proprie esperienze e conoscenze. In tal senso, infatti, viene creato una user story, ossia una persona all’interno del team che segua lo stesso filone di altri in modo da poter venire in soccorso in caso di necessità.

¹² La leadership gentile: il potere di essere umani, Guido Stratta, TedxTorinoSalon, 2022, (YouTube)

¹³ Nuovi modelli di gestione: l’evoluzione verso la leadership gentile, Paolo Cervini, Guido Stratta, Harvard Business Review, 2022

Dunque, esattamente come nella filosofia della Leadership gentile, anche nelle room Agile si lavora tutti insieme, si coinvolge il team e si persegue lo stesso obiettivo: soddisfare i clienti.

Riprendendo il discorso poc'anzi affrontato, anche nello Scrum, esattamente come previsto dalla leadership gentile, tutti si trovano prima, durante e dopo il progetto e possono (o meglio, devono) dare il proprio contributo.

Per concludere, dunque, è chiaro come cambiamenti a livello organizzativo portano a modifiche nei modelli di leadership, più inclusiva, basata sull'intelligenza emotiva. Si ha infatti la necessità di coinvolgere figure professionali che sono di matrice funzionale diversa (IT, marketing, finanza...) in maniera efficace, come anche gestire partner esterni e consulenti, tutto questo senza quella leva gerarchica che c'era prima. Bisogna dunque introdurre leve diverse per creare il giusto engagement e commitment delle risorse.

Agile, inoltre, rivoluziona il concetto di leadership proprio del Project Management tradizionale anche in un altro senso. Nelle altre metodologie, infatti, il Management offre le linee guida per eseguire un progetto o un lavoro e gli esecutori si limitano a svolgere ciò che gli viene detto. Nel contesto dello sviluppo software e degli altri lavori che richiedono un alto tasso di conoscenza, la conoscenza reale è contenuta nelle mani dell'esecutore e non nel management (generalmente) e quindi le decisioni devono essere prese da chi è padrone del know-how, non di chi sta al vertice.

3. ANALISI DELLE METODOLOGIE E CONFRONTO:

3.1 LA METODOLOGIA AGILE:

Abbiamo già chiarito che la metodologia Agile è un nuovo metodo di lavoro che consente di essere più flessibili e reattivi e snelli nei processi aziendali. Requisito essenziale per il corretto svolgimento di una room agile è che il team sia esperto e fortemente specializzato.

Per entrare però all'interno del pensiero Agile, dobbiamo dare il significato anche di agilità. Lavorare in Agile, infatti, non vuol dire semplicemente applicare un diverso metodo di lavoro, ma infondere nella società e nei suoi dipendenti una nuova filosofia che vada oltre al singolo compito o incarico. Secondo Highsmith (2004), l'agilità è la capacità di creare e rispondere al cambiamento per creare valore in un ambiente aziendale turbolento. Sempre Highsmith (2004) afferma che l'agilità si basa su principi come l'innovazione continua, l'adattamento dei prodotti, la riduzione di costi e tempi di consegna, l'adeguamento di persone e processi e l'affidabilità dei risultati¹⁴. Robert C. Martin, informatico che contribuì alla stesura del Manifesto, ha diviso in tre modelli l'agilità: Design thinking, Lean startup e Agile. Questi tre vanno a comporre un metodo chiamato Converge.

Il Design thinking è il processo che porta a sviluppare un'idea e a renderla concreta. Quindi portarla dal *brainstorming* al primo prototipo. La sfida è quella di creare un prodotto che sia economicamente che tecnicamente fattibile e perfetto per il consumatore. Per applicare in maniera corretta questa metodologia, bisogna per prima cosa osservare i clienti (o user nel caso dell'ambito software), identificare la radice del problema che si vuole andare a risolvere e arrivare alla definizione della miglior soluzione possibile.

Per quanto riguarda il secondo modello, esso nasce da Eric Ries, imprenditore e autore dell'omonimo libro "The lean startup", il quale ha definito una startup come "un'istituzione umana progettata per creare un nuovo prodotto o un servizio in condizioni di estrema incertezza"¹⁵. L'obiettivo di questo applicativo è quello di sfruttare delle tecniche per capire se il progetto può fallire. È quello che fornisce le tecniche che servono a presentare meglio la propria idea agli investitori (come ad esempio l'elevator pitch). La filosofia è quella di trasformare i team in unità di apprendimento efficienti che non costruiscono prodotti che nessuno vuole usare¹⁶. È sempre Ries ad affermare che al centro vi è sempre il cliente e che il processo basato su Build-Measure-Learn si modella intorno a lui.

Ultima ma non per importanza troviamo l'Agile stessa, che consente materialmente di realizzare il progetto partendo dal primo prototipo. Questo non deve essere necessariamente svolto con Scrum ma anche, per esempio, in Waterfall. Essa fornisce i principi e le linee guida per coordinare il lavoro.

¹⁴ Metodologia di gestione dei progetti mista agile/tradizionale: realtà o illusione. Mario Spundak, 2014, Zagabria, Croazia

¹⁵ Ries, E.: The Lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business. Crown Business, New York (2011)

¹⁶ Software Project Management Combining Agile, Lean Startup and Design Thinking. Bianca Ximenes, Isadora Alves, Cristiano Araujo. Aaron Marcus & Associates, Barkeley (2015)

Per spiegare, il progetto parte dal design thinking, in cui ci si domanda se è possibile la realizzazione. Una volta deciso di procedere si chiede agli investitori se concederanno il finanziamento e in ultima analisi vi è la realizzazione stessa dell'idea.

Al fine di elaborare una corretta analisi, per prima cosa è necessario definire cosa sia la metodologia Agile.

Con il termine Agile si intende la capacità di affrontare anche cambiamenti repentini o, in altri termini: "la capacità di creare e rispondere al cambiamento per avere successo in un ambiente incerto e turbolento" secondo Agile Alliance.

In altre parole, si tratta della capacità di ripianificare continuamente che cosa fare per cogliere le opportunità che emergono dall'ambiente in cui si opera (Ilaria Biumi, 2021). Per definire il contesto in cui opera la metodologia in questione, si utilizza l'acronimo "V.U.C.A." ossia: volatile, unpredictable (imprevedibile), complesso e ambiguo. Questi modelli operativi agili consentono di riconfigurare in modo rapido ed efficiente la strategia, la struttura, i processi, le persone e la tecnologia verso opportunità di creazione e protezione del valore.¹⁷



Figura 3 - Sviluppo agile del ciclo di vita¹⁸

Come accennato nel capitolo 2.2, in ragione del fatto che una delle caratteristiche principali dell'Agile è la sua adattabilità e flessibilità a vari contesti, sono venuti a crearsi diversi framework, ognuno volto a rispondere a determinate esigenze. Tra i più importanti ricordiamo Scrum e Kanban, i quali verranno approfonditi nel dettaglio nei prossimi capitoli.

Un concetto molto figurativo dell'Agile è dato dalla divisione del prodotto come una lasagna. Come infatti questa va mangiata non a strati ma tutta insieme, ugualmente l'Agile è un insieme di processi (come gli ingredienti) che, se divisi, non portano a nulla ma se uniti insieme danno il prodotto finale (come la lasagna).

¹⁷ Performance management in agile organizations, Lucia Darino, Marcus Sieberer, Arthur Vos, and Owain Williams, McKinsey&Company, 2019

¹⁸ <https://www.istockphoto.com/it/vettoriale/sviluppo-agile-del-ciclo-di-vita-gm1266318515-371190903>

3.2 IL FRAMEWORK SCRUM E IL METODO KANBAN

In questo capitolo si andranno ad esplorare le due differenti e principali metodologie Agile, identificandone i tratti distintivi e le peculiarità, capendo anche quando è consigliabile implementare l'una o l'altra metodologia. Ai fini di questa ricerca si è svolto alcune interviste a PO e responsabili di room Agile in Enel.

È giusto premettere che in ambito aziendale spesso troviamo una sovrapposizione nel riferirsi a Kanban come una metodologia vera e propria in termini corretti e riferirsi solo ad esso come Board.

3.2.1 IL FRAMEWORK SCRUM:

Scrum è uno dei framework più popolari all'interno di Agile e viene utilizzato per gestire progetti complessi, in particolare nello sviluppo software.

La Guida Scrum fornisce la seguente definizione “Scrum è un framework leggero che aiuta persone, team ed organizzazioni a generare valore attraverso soluzioni adattive per problemi complessi”¹⁹. Scrum funziona se negli eventi vengono implementati i tre pilastri empirici di questo framework: trasparenza, ispezione e adattamento. Inoltre, Scrum prende spunto dal pensiero Lean, rivolto alla riduzione degli sprechi e al focus su ciò che è essenziale. Le persone che lavorano in Scrum devono anche dimostrare di saper padroneggiare questi cinque valori: Impegno, al raggiungimento degli obiettivi, Focus, sul lavoro da svolgere, Apertura, nei confronti delle sfide e del lavoro, Rispetto, verso gli altri membri del team e Coraggio, di fare la cosa giusta e di lavorare su problemi difficili²⁰.

“Scrum è basato su iterazioni *time-boxed*, chiamate comunemente Sprint”²¹, con durata da 1 a 4 settimane e che devono definire uno Sprint Goal, ossia un obiettivo che si raggiunge lavorando sulle cosiddette User Stories che rappresentano una parte finita del prodotto e che sono prese dal Backlog della room.

Lo Scrum si concentra sulla collaborazione, la trasparenza e l'adattamento continuo alle esigenze in evoluzione del progetto. Nel contesto di Scrum, il lavoro viene organizzato in elementi chiamati "Backlog", che rappresentano i requisiti, le funzionalità o le attività che devono essere completate durante il progetto. Il Backlog, in altre parole, è l'insieme di User stories che rappresentano a livello macro le funzionalità del prodotto e che possono essere raccolte in Epiche che sono le funzionalità che riguardano la stessa cosa.

Le figure principali di una room Agile che lavora in Scrum sono le seguenti:

1. Product Owner: è il responsabile del prodotto (e del Backlog) e rappresenta gli interessi del cliente o degli utenti finali. Il Product Owner è responsabile della definizione delle esigenze, del backlog e della valutazione del valore delle funzionalità sviluppate. Si interfaccia con gli stakeholders ed è dunque

¹⁹ La Guida Scrum, La Guida Definitiva a Scrum: Le Regole del Gioco, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, 2020

²⁰ La Guida Scrum, La Guida Definitiva a Scrum: Le Regole del Gioco, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, 2020

²¹ <https://www.agilemarketingitalia.com/differenza-tra-kanban-e-scrum/>

rappresentante dei loro interessi, occupandosi di trasmetterli alla squadra. Il PO è preposto inoltre in prima persona alla massimizzazione del valore del prodotto e del lavoro del team di sviluppo. Egli collabora con gli stakeholder e il team di sviluppo per definire le User Stories, ossia le brevi descrizioni di funzionalità o requisiti del prodotto dal punto di vista dell'utente, gestisce il Product Backlog, una lista ordinata di tutte le User Stories e dei requisiti del prodotto e si assicura che le User Stories più importanti e ad alto valore per il cliente siano in cima al Backlog, in modo che possano essere implementate per prime. Un altro compito del PO è quello di essere disponibile per rispondere alle domande del team di sviluppo e fornire chiarimenti sulle User Stories durante lo sprint.

Il Product Owner lavora a stretto contatto con il team di sviluppo durante lo sprint, partecipando alle riunioni giornaliere e alle Sprint Review, per garantire che il lavoro venga eseguito in modo appropriato e che il valore venga consegnato al cliente. Alla fine di ogni Sprint, il Product Owner accetta le User Stories completate dal team di sviluppo, verificando che soddisfino i criteri di accettazione definiti. In aggiunta, egli si adatta costantemente alle esigenze in evoluzione del mercato e dei clienti, aggiornando il Product Backlog e apportando modifiche quando necessario. Oltre a ciò, il PO lavora con gli stakeholder per comprendere le loro esigenze e aspettative, assicurandosi che il prodotto soddisfi i loro bisogni. Infine, bisogna anche dire che il ruolo del Product Owner richiede una buona comprensione del mercato, delle esigenze dei clienti e delle funzionalità del prodotto, nonché una forte capacità di comunicazione e collaborazione con il team di sviluppo e gli stakeholder. La sua leadership è essenziale per il successo del progetto e per la consegna di valore ai clienti in modo iterativo e incrementale.

2. Scrum Master: è il facilitatore del team Scrum e si assicura che le regole e i processi di Scrum vengano seguiti correttamente. Il ruolo dello Scrum Master è quello di rimuovere gli ostacoli che impediscono al team di lavorare in modo efficiente e di promuovere un ambiente di lavoro collaborativo. Rappresenta l'autorità all'interno del team e per questa ragione dovrebbe essere un leader con buone capacità di motivatore, aiuta i developers nell'auto-organizzazione, consentendo loro di prendere decisioni autonome e sostiene il PO a definire il piano di lavoro e i parametri di valutazione del progetto. Lo Scrum Master guida e facilita le diverse cerimonie di Scrum, come la Sprint Planning, la Daily Stand-up, la Sprint Review e la Sprint Retrospective. Assicura che queste riunioni siano strutturate, efficaci e allineate agli obiettivi del team. Si occupa anche di facilitare la comunicazione tra il team e gli stakeholder. Lo Scrum Master, inoltre, tiene traccia dell'avanzamento del team durante lo sprint e aiuta a identificare eventuali ritardi o sfide. Lavora con il team per trovare soluzioni e adattare il piano di sviluppo, se necessario. Continuando, lo SM facilita la Sprint Retrospective, dove il team riflette sullo sprint appena concluso e identifica opportunità per migliorare i processi e le prestazioni. Lo Scrum Master fornisce formazione e coaching al team di sviluppo e agli stakeholder su Scrum e sulle pratiche Agile. Aiuta a diffondere la comprensione e l'adozione di Scrum all'interno dell'organizzazione. Questa figura chiave aiuta pure a promuovere una cultura Agile all'interno

dell'organizzazione, incoraggiando la collaborazione, la trasparenza e l'adattabilità. Lo Scrum Master, in ultima analisi, agisce come uno scudo protettivo per il team di sviluppo, proteggendolo da distrazioni e interruzioni esterne e creando un ambiente in cui possono concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi dello sprint.

In sintesi, il ruolo di Scrum Master è quello di facilitare l'adozione e l'implementazione di Scrum, supportando il team di sviluppo e gli stakeholder per garantire il successo del progetto e la consegna continua di valore.

3. Team di sviluppo (o Dev team): è composto dai membri del team che lavorano insieme per sviluppare le funzionalità del prodotto e che è diretto responsabile dello sviluppo del prodotto o del lavoro. Il team di sviluppo è multidisciplinare e si auto-organizza per definire come realizzare le funzionalità richieste ma allo stesso tempo è altamente collaborativo per consegnare valore al cliente. Il Dev Team è flessibile e adattabile, cercando di migliorare costantemente le proprie prestazioni e rispondere ai cambiamenti e ai feedback. Inoltre, collabora strettamente con il Product Owner per comprendere i requisiti del cliente e ricevere feedback sul lavoro in corso. Alla fine di ogni sprint, il Dev Team consegna un incremento funzionante del prodotto, che potrebbe essere pronto per la distribuzione o almeno pronto per essere valutato dal cliente. Di solito è composto da 8/10 persone, anche se il numero perfetto per i progetti di grandi imprese è 7, comprendendo anche PO e SM). Per quanto riguarda invece progetti più piccoli di solito si hanno 2 sviluppatori più le altre due figure e comunque i team ormai dovrebbero essere sempre composti da meno di 9 persone²². Per concludere, il Dev Team è un gruppo di professionisti altamente collaborativo, motivato e autorganizzato che lavora insieme per consegnare valore ai clienti in modo iterativo e incrementale. La sua capacità di adattarsi, collaborare e consegnare risultati funzionanti è fondamentale per il successo di un progetto Agile.

²² <https://www.mendix.com/blog/the-road-to-adopting-scrum-team-composition/>



Figura 4 - Raffigurazione di un processo Scrum²³

Uno dei fondamenti dell'Agile è il lavoro in serenità. A questo fine vengono introdotte delle specifiche cerimonie, ossia delle riunioni di diversa durata in base all'obiettivo delle stesse. In particolare, possiamo raccogliere in questo elenco:

- Sprint Planning: è una riunione iniziale in cui il team di sviluppo e il Product Owner collaborano per definire gli Sprint Goals e i requisiti e selezionare le attività che verranno completate durante lo sprint. È importante rispettare la Definition of Ready e condividere l'Acceptance criteria.
- Daily: incontro giornaliero di 15 minuti dove il team si aggiorna e pianifica il lavoro da fare durante la giornata. Questa è prevista sia nel Kanban che nello Scrum., si può chiamare anche Stand up Meeting proprio per far arrivare il messaggio che è una riunione breve, dove non ci si perde in discorsi. In USA fanno anche le Plank Reunion, per sottolineare ancor di più la necessaria velocità dell'incontro.
- Refinement: riunione all'interno delle due settimane che può durare una o due ore dove si prendono le storie e si analizzano con il team in modo che possano entrare nella Definition of Ready.
- Sprint Review: in questo incontro che avviene l'ultimo giorno di ogni sprint, il team presenta i risultati delle User stories, i quali vengono approvati o rifiutati e dove ci si parla per pianificare le mosse successive. Il PO, in questa riunione, dice se si è rispettato o meno l'Acceptance criteria.
- Sprint Retrospective: il team si riunisce e analizza insieme come è andato lo sprint. Mentre nella review al centro della discussione vi è il prodotto e discutere i risultati del lavoro svolto, in questa riunione si parla di come è andato lo sprint a livello di feedback, ognuno potendo dire quello che è andato bene o quello che non è andato. È un momento di confronto in cui il team di sviluppo riflette sullo sprint appena concluso per identificare ciò che ha funzionato bene e le aree in cui si può migliorare. Lo Sprint Retrospective aiuta il team a imparare e ad adattarsi continuamente per aumentare la sua efficienza e

²³ <https://myxteam.vn/quant-ly-du-an-theo-phuong-phap-quant-ly-scrum/>

produttività. Per portare esempi pratici, se si sono dovute coinvolgere due team, potrebbe esserci stato un problema di coordinamento tra le due room e quindi si potrebbe voler introdurre una riunione settimanale o, al contrario, se ci sono state troppe riunioni e quindi si stabilisce una fascia oraria oltre la quale non ci possono essere incontri. Tutti questi feedback e decisioni andranno poi a influire sui successivi sprint.

Nello Sprint planning si fa uno Sprint backlog, nel quale si scelgono le storie dal Backlog da mettere nello Sprint. In termini pratici, il Backlog potrebbe essere assimilato ad una lavagna dove si trovano tutti i post-it con i vari task da completare, che sarebbero le User stories. Il Backlog è dunque un elenco prioritario delle funzionalità di cui il prodotto ha bisogno e la prima fase di un progetto Scrum prevede proprio la definizione del Backlog. L'elenco delle attività, come si evince dai principi Agile, può essere sempre modificato in base alle necessità ed è visibile a tutto il team. un buon Backlog deve essere DEEP, acronimo coniato da Roman Pichler (Pichler 2010) e Mike Cohn che sta per: Detailed appropriately, Emergent, Estimated and Prioritized (Dettagliato in modo appropriato, Emergente, Stimato e Prioritizzato). Questo perché il Backlog deve essere diviso in stories che abbiano una grandezza adeguata, che siano assegnate alle persone giuste e che sia giustamente programmato. Deve essere anche emergente perché esso è dinamico e incompleto, basato su rapidi cambiamenti in base ai quali si deve modificare il progetto. un buon backlog è anche Stimato correttamente, infatti si deve avere un obiettivo preciso da raggiungere, un bisogno del consumatore da soddisfare e tale deve essere, ciò che cambia è il mezzo con cui esso viene raggiunto. Inoltre, è bene prioritizzare il Backlog in modo da avere una roadmap da poter seguire.

Le User Stories rappresentano invece quelle che in termini pratici sono i post-it da attaccare alla lavagna. Servono a indicare il valore che il business intende raggiungere e devono essere semplici in modo che sia i membri del team che il business possono facilmente comprenderle. Kenneth S. Rubin fornisce un acronimo per definire una buona User Story, INVEST (Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small, Testing). L'aspetto fondamentale delle User Stories, che rende l'Agile ancor più distante dalla metodologia tradizionale, è il fatto che in quest'ultima i membri del team ricevono informazioni precise su come deve essere svolto ogni singolo passaggio del progetto senza possibilità di avere un dialogo. In Scrum invece, le User Stories sono appunto "negotiable" e ognuno può dare proposte e idee per un processo più lineare e di successo.

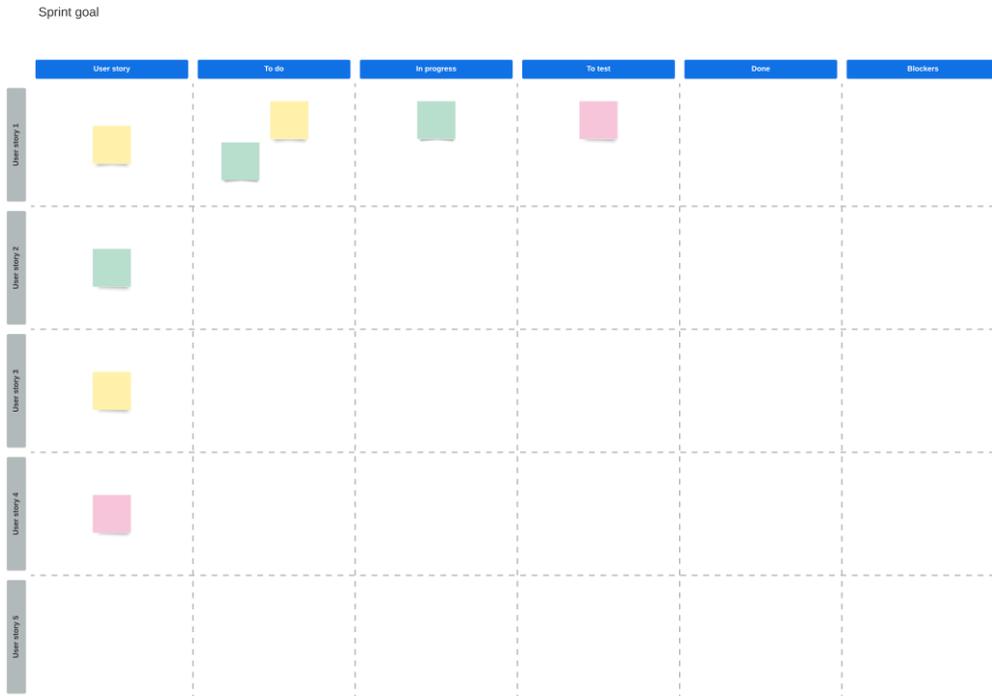


Figura 5 - Esempio di lavagna Scrum con User Stories²⁴

Dopo lo Sprint Planning vi è il cosiddetto Sprint Zero, cioè due settimane in cui viene abbozzato il Backlog e vengono definite le priorità. In questa prima fase le User stories sono molto grandi perché non si ha ancora una visione completa di tutto il progetto nel dettaglio, essa si costruisce man mano. Intanto però, si può cominciare a lavorare in modo da non dover attendere sei mesi prima di collaudare il prodotto rischiando che questo sia già obsoleto al momento del rilascio. In ogni Sprint, infatti, si possono introdurre aspetti innovativi che sono venuti dal mercato. Sempre nella prima fase bisogna definire tre ulteriori cose: lo Working Agreement, la Definition of Ready e la Definition of Done. Con il primo accordo si definiscono gli orari di lavoro, gli strumenti e anche il modo stesso di lavorare insieme. La Definition of Ready è un documento che attesta quali storie si possono mettere nello Sprint e che quindi sono pronte ad essere avviate. In questo accordo si definiscono gli elementi descrittivi di una User story necessari al Dev team per partire con gli sviluppi. Nello Sprint backlog quindi ci vanno tutte le User stories che sono in uno stato di Definition of Ready. Per ultima, la Definition of Done, nella quale si definisce con il Dev team quando un certo prodotto informatico si può dichiarare effettivamente finito, ossia quando è stato collaudato dal business. Questo aspetto viene deciso congiuntamente dal team perché, come prevede l'Agile, anche il business deve verificare che quella parte del progetto che si è sviluppata sia completata secondo quanto stabilito inizialmente. Per ultimo, in questa fase viene condivisa la Vision del progetto, individuando i rischi, i possibili blocchi, i punti di forza e cosa può aiutare per lavorare in serenità;

Nella fase 2, ossia lo Sprint 1, il Dev Team valuta la maturità della storia, ognuna delle quali deve poi essere analizzata nel Refinement. Ogni User story ha, al suo interno, una fase di analisi, sviluppo e collaudo del

²⁴ <https://lucidspark.com/blog/introduction-to-scrum>

business. Troviamo poi a questo punto i Refinement, dove le storie vengono analizzate insieme al team in modo tale che possano entrare nella Definition of Ready. Alla fine di questa fase troviamo la Review, cioè l'ultimo giorno dello Sprint. Nella Review il Dev team presenta i risultati sulle User stories che sono state pianificate insieme. A quel punto il PO deve dire se si è rispettato l'Acceptance criteria o meno ed è per questo motivo che l'Acceptance criteria va definito prima, in modo tale che il Dev Team lo conosca già.

Per semplificare, nello Sprint zero il team si accorda su tutto ciò che riguarda il modo di lavorare insieme, nello Sprint 1 parte invece il *planning*. In questa fase interviene la figura dello Scrum Master, il quale deve “mediare” tra PO e Dev Team.

Lo Scrum Master è una figura certificata che in Enel tendenzialmente non è interna ma esterna e quindi non conosce le dinamiche interne dell'azienda. Spesso risulta avere grosse difficoltà nel gestire gli impedimenti. Questo perché si è creata adesso una struttura agile dove si stanno formando gli Agile coach e gli Scrum Master interni ma quando sono partiti i primi progetti in Agile, non si aveva questa conoscenza. Quindi il PO alla fine collaborava a stretto contatto con lo Scrum ma gli impedimenti li gestiva lui. Adesso invece c'è una stretta collaborazione tra i due soggetti, una maggiore conoscenza delle dinamiche aziendali e una rete organizzativa ben formata.

Scrum fornisce una struttura e un approccio chiari per la gestione dei progetti complessi, promuovendo la collaborazione e l'adattamento continuo. È utilizzato per favorire una maggiore trasparenza, un coinvolgimento attivo degli stakeholder e una consegna tempestiva di valore durante lo sviluppo dei prodotti.

Aspetto fondamentale è stare tutti nella stessa stanza per il concetto dell'Information radiator, vale a dire che i muri della stanza devono avere tutte le più principali informazioni. Solitamente, infatti, nelle room c'è una board completa con tutti i post-it.

Un'altra board molto utile è l'Impediment board: quando ci sono degli impedimenti, dei vincoli esterni è importante dare evidenza di essi, cioè tracciarli da qualche parte in modo tale da averli sempre sott'occhio e potersi ricordare di dover risolvere il problema ad essa legato. È come un *alert* che ricorda di cercare di risolvere le problematiche il prima possibile.

Altro tema è invece il cosiddetto Parking lot ossia tutte quelle storie che, avendo un impedimento troppo difficile da risolvere, non si possono più portare avanti e quindi si prendono dalla sprint-board e si mettono in Parking lot. C'è dunque un collegamento tra l'Impediment board e il Parking lot perché se si prende la storia e la si mette nel parking lot, si può vedere che questa è legata a quell'impedimento e quindi alla fine ci si rende conto che tale impedimento va risolto perché sta bloccando 5 storie, ad esempio.

È nato anche il Working agreement che, quando veniva fatto in presenza, c'era l'orario di silenzio in cui non doveva parlare nessuno per non disturbare gli altri sviluppatori. Nelle pareti si scrivono la roadmap, gli sprint ed è proprio questo il concetto di *information radiator* cioè la possibilità di alzare lo sguardo e capire quale

storia è adesso in Work in Progress quale altra invece è in Done e così via, in modo tale da avere a prima vista tutto sotto controllo.

Un focus meritevole di menzione è quello che riguarda le room Agile da quando il Covid-19 è apparso nel 2020. Come è facile intuire, infatti, esso ha portato a dei radicali cambiamenti, il team si è cominciato a riunire in videoconferenza, al posto delle pareti della stanza si è cominciato ad usare applicazioni per computer e così via. Tutto ciò che era il requisito fondante delle room Agile, lavoro di gruppo, organizzazione e dialogo continuo, è quindi stato spazzato via. Sicuramente da un punto di vista personale, la life balance è migliorata, non più spostamenti in giro per l'Italia o orari in ufficio più lunghi del previsto, ma a risentirne è stata la qualità del lavoro.

Come già si poteva capire dalle precedenti righe, l'importanza del team è centrale e con esso, anche la capacità di far arrivare alla squadra il valore che si vuole creare. A questo proposito, anche la definizione del numero di componenti di tale team non va lasciato al caso. Secondo il CEO di Amazon, infatti, la squadra perfetta era la cosiddetta "Two pizza team" che consenta di poter promuovere l'efficienza e la collaborazione all'interno delle squadre di lavoro. Secondo questo principio, infatti, un team dovrebbe essere di dimensioni tali da potersi sfamare con due pizze.

L'idea è che una squadra di piccole dimensioni riduce al minimo le linee di comunicazione e il carico burocratico e decisionale²⁵. Il team può comunicare e coordinarsi più facilmente e prendere decisioni più rapidamente. Questo principio si basa sull'idea che le grandi squadre tendano a perdere efficienza a causa di più processi burocratici, gerarchie e problemi di comunicazione. Di conseguenza, l'obiettivo è creare un ambiente in cui i membri del team possano lavorare insieme in modo più collaborativo, concentrarsi su obiettivi comuni e assumersi la responsabilità dei risultati insieme. Questo metodo facilita la creatività, l'innovazione e l'agilità nel processo decisionale, il che porta a risultati migliori in modo più efficiente.

È importante sottolineare che il concetto di "Two pizza team" è solo un'idea generale e può cambiare a seconda del contesto e dei requisiti specifici di un'organizzazione o di un progetto. L'aspetto fondamentale è mantenere la dimensione del team in modo che promuova la comunicazione, la collaborazione e l'autonomia.

Un concetto fondamentale per quanto riguarda l'Agile è quello del MVP, ossia Minimum Valuable Product, con cui si intende la versione più semplice e basilare di un prodotto che viene sviluppato e rilasciato al mercato con lo scopo di raccogliere il massimo di apprendimenti e feedback dai clienti. L'obiettivo principale di un MVP è quello di verificare le ipotesi e testare l'interesse e la risposta del mercato, prima di investire risorse considerevoli nello sviluppo di un prodotto completo.

Un MVP si concentra sui requisiti essenziali del prodotto, fornendo solo le funzionalità di base necessarie per soddisfare le esigenze primarie degli utenti. Il suo scopo non è quello di fornire una soluzione completa e

²⁵ Imparare a scalare l'innovazione, non la complessità, Daniel Slater, Amazon Web Services

pienamente soddisfacente, quanto invece di fornire un'offerta iniziale che possa essere testata, validata e iterata in base al feedback degli utenti.

L'utilizzo di un MVP consente alle aziende di ridurre i rischi e gli sprechi, poiché evita di investire risorse significative in un prodotto che potrebbe non trovare un mercato adeguato o che potrebbe richiedere modifiche sostanziali. Invece, attraverso un ciclo di sviluppo iterativo, l'azienda può apportare miglioramenti incrementali e rispondere alle esigenze dei clienti in modo più efficace.

Un MVP può assumere diverse forme a seconda del contesto e del settore. Potrebbe essere una versione semplificata di un'applicazione software, un prototipo di un prodotto fisico o un servizio di base. L'importante è che l'MVP sia in grado di offrire un valore sufficiente per suscitare interesse e feedback da parte dei clienti.

In conclusione, un MVP è uno strumento strategico che permette alle aziende di testare e validare le loro idee di prodotto nel mercato in modo rapido ed economico, prima di impegnarsi in modo significativo nello sviluppo di un prodotto completo.

Le MVP consentono di creare una vera e propria Roadmap in cui poter individuare un primo MVP, poi un secondo e così via, avendo un'idea chiara della strada da perseguire per arrivare al prodotto finito.

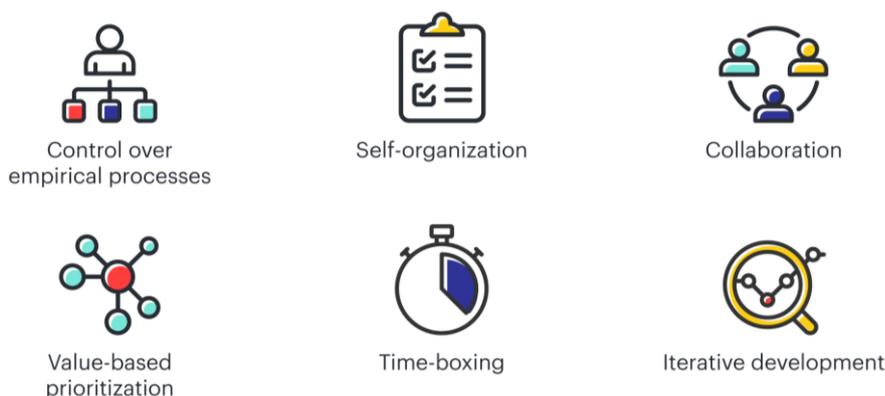


Figura 6 - I sei principi chiave di Scrum²⁶

Per capire davvero la differenza tra Scrum e Agile, possiamo dire che il primo è un framework leggero che aiuta individui, team e organizzazioni a fornire valore attraverso soluzioni adattive a problemi complessi²⁷. Agile invece è il termine che è stato coniato per identificare tutti quei framework leggeri. È come se Agile fosse la teoria, che raccoglie principi e valori da perseguire, mentre Scrum e tutti gli altri applicativi fossero la pratica, ossia un approccio preciso per la gestione del lavoro basato su tre pilastri: trasparenza, ispezione e adattamento. L'aspetto interessante è che, nonostante possa sembrare strano, i primi team Scrum nacquero negli anni '90, mentre il Manifesto risale al 2001 denotando dunque come Agile prenda anche dal già esistente Scrum, alcuni dei suoi valori fondanti.

²⁶ <https://lucidspark.com/blog/introduction-to-scrum>

²⁷ <https://www.scrum.org/forum/scrums-forum/70671/agile-vs-scrum-whats-difference>

Agile, infatti, è un mindset, una filosofia, una serie di valori e principi in cui la gente si deve rispecchiare e che giornalmente deve seguire. Nella pratica invece, per essere agili si introducono dei metodi di lavoro come, appunto, Scrum o Kanban. Si suole usare l'immagine di un ombrello per descrivere Agile, sotto al quale stanno i vari framework.

3.2.2: IL METODO KANBAN:

Questa metodologia nasce prevalentemente per rispondere ad una esigenza diversa da quella dello Scrum. Quest'ultimo infatti serve per dare velocità, efficienza e flessibilità al progetto e consente di progettare, eseguire e collaudare ogni singola fase del progetto evitando perdite di tempo.

Kanban invece è un metodo di gestione del flusso di lavoro, consentendo di visualizzare i task in modo immediato e intuitivo e avere sempre sotto controllo ogni attività. In altre parole, è una metodologia per ottimizzare la produzione di valore limitando il numero di attività da fare insieme.

Un errore molto comune è quello di mettere in contrapposizione Kanban e Scrum, affermando che l'uno è alternativo all'altro. In realtà, le team possono lavorare implementando cerimonie e applicativi di Scrum e, allo stesso tempo, sfruttare la board Kanban. Questo perché essi nascono, come detto prima, con due scopi diversi.

Questo metodo leggero è stato sviluppato per la prima volta in Giappone, da Toyota, nell'ambito del settore manifatturiero ma poi è stato adottato anche in altri settori.

Gli si ricorda la definizione che viene data nella Guida Kanban, secondo cui “Kanban è una strategia per ottimizzare il flusso di valore attraverso un processo che utilizza un sistema visivo basato su pull. Possono esserci vari modi per definire il valore, inclusa la considerazione delle esigenze del cliente, dell'utente finale, dell'organizzazione e dell'ambiente, ad esempio”²⁸.

Kanban comprende le seguenti tre pratiche che lavorano in tandem:

- Definizione e visualizzazione di un flusso di lavoro
- Gestire attivamente gli elementi in un flusso di lavoro
- Migliorare un flusso di lavoro

Nella loro implementazione, queste pratiche Kanban sono collettivamente chiamate sistema Kanban. Coloro che partecipano alla fornitura di valore di un sistema Kanban sono chiamati membri del sistema Kanban”²⁹.

Tale framework dell'Agile viene usato prevalentemente dopo il rilascio del prodotto finito, il cui obiettivo è di evitare la sovrapproduzione che è lo spreco più impattante sulle performance di un sistema produttivo³⁰. In questo modello, il tempo e la velocità di esecuzione non sono più un fattore di primaria importanza a differenza dello Scrum.

Solitamente, le board Kanban sono divise in colonne e il lavoro scorre da sinistra a destra, dove nella colonna più a sinistra vi è il lavoro da svolgere (*To do*) mentre nella colonna più a destra si trova il lavoro che è stato completato (*Done*)³¹. Le colonne centrali sono invece quelle del cosiddetto *Work in progress*, che però hanno

²⁸ Kanban Guide, <https://kanbanguides.org/english/>

²⁹ Kanban Guide, <https://kanbanguides.org/english/>

³⁰ <http://www.kanban.it/it/>

³¹ <https://www.agilemarketingitalia.com/differenza-tra-kanban-e-scrum/>

un numero massimo di progetti che possono essere inseriti. Questo per evitare problemi di sovraccarico di lavoro e mantenere una organizzazione chiara e puntuale. Come accennato nella definizione, Kanban è basato su un approccio *pull*, vale a dire che il lavoro viene avviato solo quando c'è una capacità disponibile per completarlo. Invece di assegnare in modo proattivo il lavoro, i membri del team possono prendere nuove attività dalla colonna "To do" solo quando sono pronti a lavorarci.

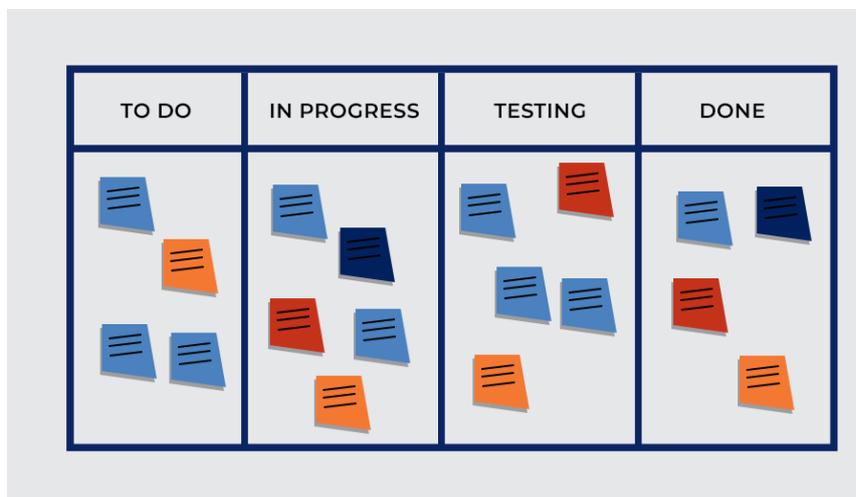


Figura 7 - Esempio di una lavagna Kanban³²

Anche questo framework sta diventando sempre più popolare in altre aree aziendali come HR, marketing o nelle iniziative di leadership.

In questa fase, vi è alta flessibilità, il team ha una visione d'insieme sul progetto e vi è un particolare focus sulle consegne continue. Il principio che ha alimentato la necessità di creare un nuovo framework è semplice: "Migliorare la comunicazione tramite una gestione visuale del processo"³³. La parola *kanban*, infatti, significa "segnalazione visiva", "cartello" e, infatti, molte fasi della metodologia erano basate su cartellini e lavagne sulle quali i primi venivano attaccati per tracciare gli stadi di produzione, approvvigionamento, acquisto o movimentazione dei materiali. Questo sistema era pensato per stimolare il confronto e la discussione tra i membri del team. Velocizzava anche lo scambio delle informazioni e facilitava il processo decisionale su cosa fare e come organizzare il lavoro.³⁴

Scrum e Kanban sono entrambi framework di gestione del lavoro basati sull'Agile, ma hanno differenze significative nelle modalità di organizzazione e pianificazione del lavoro.

Per quanto riguarda la pianificazione e struttura del lavoro, lo Scrum prevede cicli di sviluppo, gli sprint, che di solito durano da una settimana a un mese. All'inizio di ogni sprint, il team seleziona un insieme di elementi di lavoro dalla backlog di prodotto e si impegna a completarli entro la fine dello sprint. Il Kanban invece si basa su un flusso di lavoro continuo. Non ci sono sprint prefissati. Le attività vengono visualizzate su una

³² The Kanban system for agile software development explained, John Adam, Krusche Company, 2023

³³ <https://www.mokabyte.it/wp-content/uploads/2016/09/Parte04-kanban.pdf>

³⁴ Guida galattica per agilisti, Stefano Leli, Pierluigi Pugliese, Giovanni Puliti, Giulio Roggero, Mokabyte, 2017

bacheca Kanban e i membri del team le affrontano in base alla disponibilità e alle priorità. Non ci sono scadenze fisse o limiti di tempo specifici per completare le attività.

Passando ad osservare i ruoli, mentre lo Scrum prevede ruoli chiaramente definiti come il Product Owner, il Team di Sviluppo e lo Scrum Master, il Kanban non specifica ruoli predefiniti. Le responsabilità sono solitamente condivise tra i membri del team. Tuttavia, potrebbe essere presente un responsabile del flusso di lavoro che monitora il flusso e assicura il rispetto delle politiche Kanban.

Come già affermato in precedenza, sui limiti di lavoro in corso, il Kanban pone un'enfasi particolare sul limite del WIP. Scrum, invece, non stabilisce un limite di Work in Progress esplicito, però, il Dev team potrebbe decidere di limitare volontariamente il numero di attività in corso durante uno sprint.

Infine, Scrum prevede una pianificazione, una revisione e una retrospettiva alla fine di ogni sprint. Queste cerimonie consentono di valutare il lavoro svolto e rivedere il Backlog di prodotto in preparazione per lo sprint successivo. Il Kanban, dal lato suo, non offre un framework complessivo che gestisce tutte le fasi perché è una metodologia che si concentra sulla delivery del valore per cui può essere applicato sia con che senza eventi prestabiliti, come nello Scrum. Il feedback e l'ottimizzazione sono incorporati nel flusso di lavoro continuo, con opportunità per il miglioramento continuo.

Alla luce delle differenze appena evidenziate, possiamo ripetere che la scelta tra i due applicativi dipende dalle caratteristiche del progetto, dal contesto aziendale e dalle preferenze del team. È dunque una scelta che va presa non in termini assoluti e generali ma tenendo conto di fattori interni ed esterni all'azienda, dell'ambiente in cui opera, del mercato di riferimento e di tante altre fattispecie estrinseche ed intrinseche. Per applicare la metodologia Agile non si può seguire un programma fisso e stabile come un algoritmo ma bisogna tenere conto delle situazioni che sussistono al momento dell'implementazione e di quelle che potranno verificarsi nel corso di questo processo e anche a processo terminato. Lo abbiamo detto tante volte, operare in Agile significa essere flessibili e pronti al cambiamento, ed è quindi normale che anche l'applicazione di tale metodologia richieda la stessa capacità di adattamento e duttilità.

Ci sono anche casi in cui viene implementato un terzo framework, dal nome di Scrumban che, come si capisce, è dato dall'unione dei due applicativi prima menzionati e che sussiste nel prendere la capacità di miglioramento dei processi del Kanban con la flessibilità e la rapidità propri dello Scrum. È ideale per situazioni in cui sono richiesti interventi di tipo event-driven oppure se viene richiesto di fornire supporto ai clienti. Anche in Scrumban vengono utilizzate delle lavagne in cui si ha la visione dei compiti da svolgere ma allo stesso tempo anche meeting giornalieri rapidi. Con Scrumban, in sostanza, si ha l'impostazione di Scrum ma la visualizzazione di Kanban.

3.2 VANTAGGI E SVANTAGGI DELL'UTILIZZO DELLA METODOLOGIA AGILE:

Tra i maggiori svantaggi, o potenziali svantaggi, della metodologia Agile, troviamo quello per cui una room, una volta finito il suo compito, si “chiude”. In Enel, per via della sua grandezza, le room Agile sono formate da persone che hanno ruoli diversi in differenti ambiti territoriali. Il PO non è responsabile del percorso professionale di queste persone e quindi un aspetto negativo potrebbe essere che, se nell'azienda la room non rappresenta un'unità o una funzione organizzativa ma solo un team che nasce per creare quel singolo prodotto (e quindi una volta finito quello stesso prodotto ci saranno altri che se ne occuperanno) sorgerà un problema in quanto non sarà possibile dare promozioni ai membri del team Agile. Dunque, sta nella maturità del loro responsabile condividere con il PO la bontà del loro lavoro ed eventualmente capire come premiarli. Vi è una sorta di *gentlement agreement* perché, altrimenti, i partecipanti alla room che vengono distaccati, non sono più sotto la supervisione del loro capo e non sapendo cosa stanno facendo potrebbe premiare altre persone che sono rimaste a fare quel lavoro e non colui/colei che invece si sta dando da fare per far lavorare meglio l'azienda.

Non è quindi certo una situazione organizzativa facile da gestire, cosa che invece migliora, qualora in quella room ci siano il PO ed il responsabile dell'unità e se le persone di business sono le persone di quella unità, così che i membri del team possono essere supervisionati e, eventualmente, premiati.

Quindi da un punto di vista di leadership, inteso come la possibilità di estrinsecare le capacità individuali dell'essere leader, non ci sono problemi perché anche se l'organizzazione è piatta, la leadership si riconosce, non si impone.

Dal lato organizzativo e quindi di percorso professionale, invece, quella persona potrebbe essere leader in quella room ma il suo responsabile, non potendo osservare il suo lavoro, non lo premia. Dovrebbe essere il PO che si fa carico di sentire i vari responsabili e dire che quel soggetto sta facendo un ottimo lavoro e che quindi, se vi è una graduatoria di persone da premiare, va inserita anche questa persona.

Quest'ultima parte organizzativa dovrebbe essere gestita meglio all'interno dell'azienda, dato che nella strategia Agile si lavora tutti insieme, a stretto contatto e per lo stesso obiettivo. Anche perché, altrimenti, i dipendenti potrebbero licenziarsi perché insoddisfatti o per altre motivazioni.

Un vantaggio indiscutibile, legato al tema della flessibilità e adattabilità della metodologia, è il fatto che, proprio per queste caratteristiche, esistono oltre 20 framework Agile e la scelta e l'adattamento di questi dipende dal tipo di progetto, dall'azienda e dai suoi dipendenti. Le caratteristiche dei dipendenti, le loro relazioni reciproche e la loro motivazione sono alcuni degli aspetti che possono influire profondamente sul successo dell'implementazione della metodologia³⁵. In tal senso quindi, le aziende sono piuttosto libere di

³⁵ Method for adaptation and implementation of agile project management methodology, Arturs Rasnacisa, Solvita Berzisa, Procedia Computer Science, 2016

scegliere come combinare più metodologie e modellarle in modo da avere la migliore risposta alle loro esigenze.

Un aspetto da tenere in considerazione, che in un'ipotetica Analisi Swat potremmo definire come un "Threat" è la comunicazione all'interno del team. I componenti di una room infatti devono riuscire, allo stesso tempo, a lavorare in modo autonomo ma anche a coordinare ogni mossa con quella degli altri individui. Per questo motivo la comunicazione diventa un *key factor* dell'Agile e quindi, se questa è puntuale, precisa e corretta, diviene un vantaggio competitivo per l'azienda, altrimenti, potrebbe far rallentare l'organizzazione.

Se, però, la comunicazione del team deve, sì, essere efficace ed efficiente, ma i momenti di contatto tra i membri sono comunque dettagliati nella Scrum Guide, ciò che non viene esplicitato dall'Agile è la comunicazione tra team diversi e con l'organizzazione. Le comunicazioni verso l'esterno, infatti, se l'organizzazione non dà indicazioni precise a riguardo, potrebbero rappresentare un problema. In Waterfall, esse vengono stabilite a monte, si cerca di anticipare ogni tipo di sviluppo futuro e di pianificare ogni cosa. Il rischio è quindi che la room lavori in Agile ma le altre siano Waterfall, creando dei disagi nel coordinamento aziendale.

Continuando ad analizzare i possibili svantaggi, o forse meglio sarebbe chiamarli appunto "threats", dell'applicazione di Agile, possiamo ritrovarne un altro molto importante: le room agili necessitano di competenze e conoscenze specifiche molto elevate, cosa non sempre di facile reperibilità, soprattutto per lavori altamente specializzati. Sta nell'azienda quindi riuscire a dotarsi di un mix di competenze che, all'occorrenza, vengano attivate per il compimento del progetto.

Altro punto da tenere sotto osservazione è la estrema vocazione di Agile nei confronti della velocità. Non tutto infatti può essere velocizzato e, soprattutto, non andando a inficiare in una qualche maniera la qualità, che invece deve comunque essere obiettivo primario in ogni caso. Bisogna dunque trovare il giusto equilibrio tra velocità di esecuzione e controllo della qualità.



Figura 8 - Aspetti principali della Metodologia Agile³⁶

Un altro aspetto da tenere in considerazione è la necessaria e, in un certo senso, vincolante esigenza di collaborazione e comunicazione continua. È certamente vero che un team, di qualunque tipo sia esso lavorativo, sportivo o di altro genere, per riuscire al meglio deve coordinarsi al meglio e riuscire a coinvolgere al meglio tutti i suoi componenti, però è anche vero che ci sono, specialmente in ambiti più digitalizzati, soggetti che sono dei veri e propri fenomeni nel loro campo, elementi essenziali, ma che non per forza siano altrettanto bravi nel collaborare con altri.

Per fare un esempio semplice ed immediato, si pensi a quelli che comunemente chiamiamo “nerd”, ossia persone “poco portate per la mondanità, la socializzazione e lo sport, che trovano soddisfazione e riscatto negli studi, soprattutto nell’informatica”³⁷. Chiunque abbia visto film dagli anni ‘90/2000 in poi sa che questi soggetti spesso sono coinvolti in lavori informatici ma sa anche bene che difficilmente hanno una vita sociale. Specialmente in un ambito molto tecnologico però i *nerd* possono risultare figure chiave di molti progetti. Questo per dire che, in un team che, come nell’Agile, è richiesto, potremmo dire quasi a pari livello, tanta tecnologia e tanta comunicazione, questo aspetto talune volte potrebbe non risultare così immediato.

Prendiamo poi un altro caso. Abbiamo detto che l’ideale triangolo programmatico dei progetti si ribalta: non si stima più tempi e risorse fissando il risultato ma, al contrario, si stima il risultato e si fissano tempi e risorse. Tutto questo è vero e, a primo impatto, potrebbe sembrare un indubbio facilitatore del processo. Non si vuole certo dire adesso che non è in realtà così, però c’è da fare una considerazione. Se infatti prima si doveva

³⁶ <https://blog.esker.it/senza-categoria/metodologia-agile-segui-il-cambiamento-per-essere-smart/>

³⁷ <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/N/nerd.html>

pianificare in dettaglio ogni fase per raggiungere un determinato risultato (che necessariamente doveva essere quello), adesso il focus è che, con il progetto, si soddisfi un'esigenza di mercato rendendo di fatto abbastanza indifferente il prodotto finale (se infatti questo non è esattamente come progettato all'inizio, ma comunque risponde al nostro bisogno, va comunque bene). Il problema però è che non avendo un progetto finale chiaro e già predefinito, diventa fondamentale avere un programma dei costi e delle risorse, perché, se durante il percorso viene richiesto di modificare il progetto, il team deve aver stabilito già prima come essere pronti in tal evenienza.

3.4 DIFFERENZE E CONFRONTO TRA AGILE E WATERFALL:

La metodologia Waterfall è caratterizzata da un processo che avviene in un unico ciclo realizzativo, basato su analisi, sviluppo, collaudo e manutenzione. Vi è una gerarchia elevata all'interno di ogni fase del processo aziendale, la responsabilità è accentrata al vertice e le mansioni vengono definite e non sono modificabili. Vi sono numerosi vincoli e propedeuticità all'interno delle diverse fasi.

Le tempistiche di realizzazione del progetto sono lunghe e arrivano anche a più di 1 anno. Questo tempo, ancor più in un periodo storico dove le innovazioni tecnologiche sono all'ordine del giorno e di continuo si assiste a novità che fino a pochi mesi prima si pensava fossero solo fantascienza.

Tutto questo porta a una sostanziale lontananza dal cliente, che aumenta dal momento che vi è un'impossibilità di variazioni per seguire la continua innovazione.

Il metodo Waterfall richiede una pianificazione dettagliata all'inizio del progetto, con scadenze e *milestone* prestabilite. Qualsiasi cambiamento richiede un'ampia revisione del piano e può comportare ritardi significativi. In aggiunta, per tutto il periodo di sviluppo, del progetto non si ha nulla di visibile e qualora alla fine ci si accorga di qualche errore bisogna ricominciare da capo, con una perdita di tempo e costi significativa. L'Agile accoglie i cambiamenti e promuove l'adattabilità. Il piano iniziale può essere flessibile e viene rivisto e adattato in modo iterativo in base al feedback del cliente e alle esigenze in evoluzione. Si dice che con l'Agile la realizzazione del prodotto avviene in modo incrementale. Già dal primo sprint si vedono i dettagli iniziali, si ha un'idea complessiva del progetto e lo si può valutare via via, apprezzandone lo sviluppo nel tempo.

Nel Waterfall, c'è un'enfasi sulla documentazione dettagliata, come documenti di analisi dei requisiti, specifiche di progettazione e piani di test. Nell'Agile ci si concentra maggiormente sulla comunicazione diretta e collaborativa tra i membri del team. La documentazione viene ridotta al minimo indispensabile e gli scambi di informazioni avvengono principalmente attraverso interazioni faccia a faccia.

Nella metodologia Waterfall, i clienti sono spesso considerati come degli spettatori che forniscono requisiti iniziali e ricevono il prodotto finito alla fine del progetto. L'Agile, invece, promuove il coinvolgimento attivo dei clienti durante tutto il processo. I clienti sono parte integrante del team, forniscono feedback continui e possono adattare le priorità in base alle esigenze in evoluzione. Questo aspetto consente di far arrivare velocemente il prodotto sul mercato.

Nel Waterfall, il controllo del processo è centralizzato, con un'attenzione particolare al rispetto delle scadenze e al rispetto del piano stabilito. Il framework Agile favorisce l'autonomia e l'auto-organizzazione del team che ha la libertà di pianificare il proprio lavoro, prendere decisioni e adattarsi alle circostanze. Tutto questo presuppone la presenza di personale altamente qualificato, un'elevata divisione dei compiti e specializzazione del team.

In sintesi, la metodologia “a cascata” è più adatta a progetti con requisiti ben definiti e stabilità nelle esigenze, mentre l'approccio Agile è più flessibile e adeguato a progetti complessi, con requisiti in evoluzione e una maggiore necessità di adattabilità e coinvolgimento dei clienti.

Per concludere, entrambi gli approcci hanno vantaggi e svantaggi e, come già detto precedentemente riguardo gli altri framework, la scelta dipenderà dal contesto, dalle esigenze del progetto e dalle preferenze dell'organizzazione.

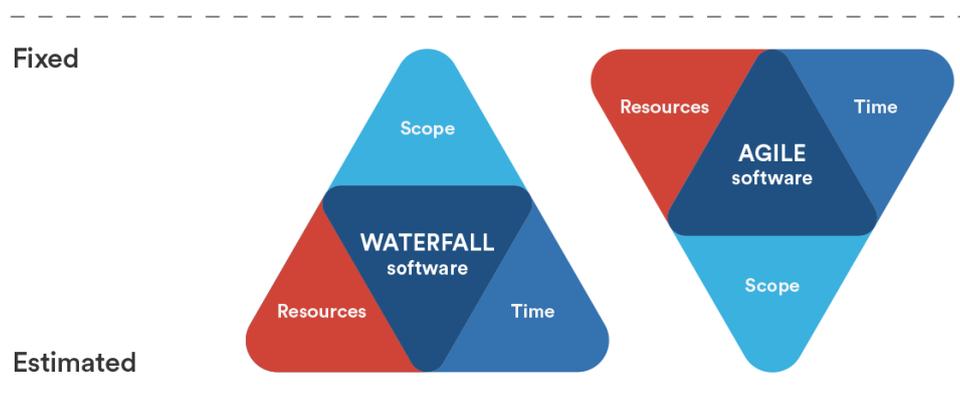


Figura 9 - Differenza tra Waterfall e Agile³⁸

L'immagine riportata è esplicativa della differenza fondamentale tra Waterfall e Agile. Nella prima metodologia, infatti, si ha un obiettivo finale fissato ma non si conoscono ancora bene le risorse e il tempo che ci vorrà per realizzarlo. Nell'Agile, al contrario, si fa una stima delle risorse disponibili, si conosce il tempo che si ha a disposizione ma l'obiettivo viene delineato strada facendo. Focalizzandosi solo sull'obiettivo, infatti, si rischia di perdere di vista gli altri elementi tentando di raggiungere l'impossibile.

³⁸ Figura 2 - Perché tutti dicono di voler fare sviluppo #agile ma nessuno è davvero disposto a farlo, Simone Avogadro, LinkedIn, 2016

4. APPLICABILITÀ DELLA METODOLOGIA AGILE:

4.1 COME ADOTTARE UNA METODOLOGIA AGILE:

Al fine di spiegare come si può adottare in un ambito aziendale l'approccio Agile, si fa ricorso all'intervento del dr. Leorzio D'Aversa, Senior Partner e capo della divisione digital nell'area del Mediterraneo di McKinsey & Company, per fornire un quadro introduttivo. Le aziende, generalmente, sono divise in quattro aree principali che per semplicità andremo a dividere in blocchi: il primo blocco è costituito da Prodotti, servizi e sviluppo soluzioni, al cui interno troviamo tutte le principali aree di Business (come marketing, prodotti) e l'IT (ossia lo sviluppo software), con un contributo anche dell'area Legal. Il secondo blocco è formato dal Customer service e Operations. Dopo questo troviamo Sales e Punti Vendita e, per concludere, il blocco dato dalle Funzioni di supporto, al cui interno possiamo reperire tutte quelle aree che servono come cornice al business e quindi Finance, HR, Legal, Compliance e così via.

Riprendiamo dunque il primo blocco, perché qui è da dove parte l'implementazione dell'Agile in una società. Per spiegare questo punto è bene fare una premessa però. Gli elementi fondamentali per la creazione e il funzionamento di un'organizzazione o di un'azienda sono Strutture, Processi, Persone e Tecnologia. Questi quattro elementi sono interconnessi e si influenzano reciprocamente per supportare l'attività e il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Le strutture rappresentano l'organizzazione formale dell'azienda, che può includere la sua gerarchia, le divisioni funzionali, i reparti e le unità di lavoro. Le strutture definiscono le relazioni di autorità, responsabilità e comunicazione all'interno dell'organizzazione.

I processi rappresentano le attività e le procedure che vengono svolte all'interno dell'organizzazione per raggiungere determinati obiettivi. I processi possono riguardare la produzione, la gestione delle risorse umane, le operazioni finanziarie, la distribuzione dei prodotti, il marketing e molti altri aspetti dell'azienda.

Le persone indicano il capitale umano dell'organizzazione. Si riferiscono a tutti i dipendenti, collaboratori e *stakeholders* coinvolti nell'attività aziendale. Le persone portano competenze, conoscenze e capacità che sono essenziali per il funzionamento e la crescita dell'organizzazione.

La tecnologia rappresenta gli strumenti, i sistemi e le risorse tecnologiche utilizzate dall'organizzazione per supportare e migliorare le attività aziendali. Questo può includere hardware, software, infrastrutture IT, reti di comunicazione e altre tecnologie utilizzate per automatizzare processi, raccogliere e analizzare dati, migliorare la produttività e fornire soluzioni innovative.

In sintesi, queste quattro componenti - Strutture, Processi, Persone e Tecnologia - costituiscono la base per il funzionamento e il successo di un'organizzazione, indipendentemente dal settore in cui opera, e proprio per

questa motivazione, se si vuole modificare la metodologia di lavoro e, ancor di più, la filosofia che si vuole improntare alla gestione aziendale, è necessario partire da questi elementi.

Per quanto riguarda le Strutture, bisogna infatti attuare una riconfigurazione del metodo di lavoro; per i processi bisogna decidere quale tipo di metodo sfruttare (Agile, Waterfall...). Le persone andranno poi coinvolte e bisognerà far comprendere loro i principi e le linee guida che andranno a formare la cultura aziendale.

A questo proposito, facendo riferimento all'Agile, è importante che le aziende provvedano all'introduzione di una figura, il cosiddetto Agile Coach, specializzata nel supportare e guidare le organizzazioni nel processo di adozione e implementazione di metodologie agili. Il ruolo di un Agile Coach è di facilitare la trasformazione agile all'interno di un'organizzazione, lavorando con team, dirigenti e altre parti interessate per favorire un ambiente di lavoro collaborativo, responsabile e orientato al miglioramento continuo. L'Agile Coach funge dunque da faro, è lui che imprime nelle persone la cultura Agile e che ne segue l'implementazione su vari livelli.

Infine, per quanto riguarda la Tecnologia, l'azienda deve insegnare ai team (prevalentemente qui si parla di quelli IT, è chiaro) una diversa metodologia di sviluppo software.

La rivoluzione vera e propria, con l'Agile, è quella di un vero e proprio sradicamento dei vecchi concetti di governance e di accountability. Nessuno, infatti, possiede la responsabilità dall'inizio alla fine su tutto ciò che riguarda l'azienda. L'unica cosa certa è che si ha un *requirement* e che esso deve essere trasformato in software. Il più delle volte, però, questo comporta che si venga a creare una sorta di telefono senza fili dove il Business ha una richiesta ma non sa poi operativamente cosa succede e come avanza il progetto e, al contrario, chi è incaricato di sviluppare i software non sta a guardare i costi, i tempi e le richieste del management.

Oltre a questo problema di scarso coordinamento tra le varie aree aziendali, sorge spesso un altro problema, ossia il fatto che le aziende tradizionali sono guidate da una mentalità Input-driven, secondo cui, per la maggior parte delle decisioni, si richiede l'approvazione del proprio capo con conseguente deresponsabilizzazione degli altri dipendenti. Nessuno, quindi, vuole assumersi la responsabilità di una decisione e si richiederà costantemente l'approvazione del proprio superiore fino a coinvolgere i vertici aziendali. Come si capisce, questo meccanismo risulta estremamente inefficiente poiché, se per ogni decisione bisogna coinvolgere il Top Management, vi sarà una grande perdita di tempo.

Nell'Agile, invece, tutto questo si risolve in un modo molto semplice. All'interno delle room, infatti, come già accennato in un altro capitolo, troviamo figure provenienti da diverse aree aziendali, si pensi allo Scrum Master, al PO, e anche lo stesso Dev Team è composto da persone specializzate in campi diversi. L'unica area che non è presente all'interno delle room Agile è quella Legal e altre funzioni minori di supporto. Tutto questo porta a un cambio di mindset, passando ad un approccio Output-driven, dove i capi non impartiscono più ordini o assegnano un output preciso, ma hanno la funzione di coaching.

Solitamente, nel sistema tradizionale, verso settembre/ottobre le aziende cominciano il processo di Planning, stabilendo le attività e gli obiettivi da raggiungere nell'arco dell'anno. Questa pratica si definisce Demand Management, in cui vengono raccolte le richieste, viene stanziato il budget, si definisce il tempo entro cui devono essere completati i progetti e si realizza una "priorizzazione" dei compiti.

L'Agile sposta invece l'attenzione da un approccio Demand-driven, come quello appena descritto, ad uno Capacity-driven. Per la realizzazione di ogni progetto, infatti, si compone un mix ottimale delle competenze interne ed esterne alla società in modo da aver il migliore team possibile per quel determinato lavoro.

Con questa mentalità, prima ancora di sapere quale sarà il progetto da realizzare, si prepara la squadra e si definisce l'output da raggiungere. In sostanza, si ribalta l'ordine tradizionale per cui in base all'area da cui proviene la richiesta, si può facilmente individuare quale è il migliore tipo di team, il numero perfetto di componenti e la specializzazione che essi devono possedere. Come già accennavamo nel capitolo 3.4, infatti, non vi è più uno "scope" fissato, con la necessità di stimare tempi e risorse ma, al contrario, si possiede una *capacity* e va stabilito come sfruttarla al meglio. Da qui ritorna in mente il concetto di backlog, ossia un deliverable che verrà prodotto in un certo periodo di tempo che, in base al tipo e alla grandezza di esso, potrà avere una durata dai 3 ai 12 mesi.

L'output, dunque, si capisce come è facilmente modellabile, come può variare nel tempo, in base al budget e ad altri fattori. In questo caso, dunque, il performance management è oggettivo; si può facilmente osservare se gli OKR, (Objective Key Results, la cui spiegazione si può già evincere dal nome) sono stati raggiunti o meno, se le storie sono state messe in produzione o no, cosa che nel modello tradizionale poteva essere fatta solo a progetto finito. È giusto ripetere quindi che con la metodologia Waterfall per 1 o 2 anni non si ha nulla di concreto tra le mani fino al completamento e alla definizione del progetto, contrariamente con Agile ogni circa 3 mesi si ha una parte del lavoro già terminata, collaudata e pronta ad entrare in funzione.

Per cambiare però l'approccio lavorativo di un'azienda, c'è bisogno di un processo di change management che bisogna fare e che porti a un cambio di pensiero in tutta l'organizzazione. Per far sì che la metodologia entri dentro agli approcci comuni dell'azienda, si creano delle pillole che spieghino gli strumenti da usare per capire se poi le persone, nelle attività routinarie che si troveranno a svolgere, otterranno effettivamente dei benefici con la nuova metodologia.

Enel, a tal proposito, ha cominciato ultimamente a introdurre dei meeting di 15 minuti ogni due settimane, definiti Agile Coffee, il cui obiettivo è fornire degli strumenti di agilità che possano essere usati nelle attività lavorative quotidiane anche quando non si tratta di progetti prettamente agili. Quando dei temi non vengono trattati in uno dei Lean Coffee, questi vengono messi in quel "parking lot" di cui si era già data spiegazione nel paragrafo 3.2.1. gli Agile coffee, infatti, sono anche essi stesi organizzati, ovviamente, con un approccio agile e, più specificamente, con il framework Kanban. Questi temi messi in Parking lot, infatti, rimangono sulla lavagna anche alle riunioni successive, in modo tale che il backlog sarà costituito dai temi presenti in PL e da eventuali integrazioni di altri temi.

All'interno degli Agile coffee, troviamo diversi strumenti utili all'agilità aziendale. a dire la verità, tutti gli strumenti che si andranno a elencare sono provenienti dall'ambito del Design Thinking e che l'Agile ha inglobato e preso in prestito per alcune applicazioni. Per Design Thinking si intende un processo innovativo di risoluzione dei problemi basato su un insieme di competenze. Offre una metodologia unica che aiuta le organizzazioni a risolvere problemi complessi utilizzando l'empatia per porre domande migliori e connettersi in modo più collaborativo con i consumatori³⁹.

Tra questi uno dei più interessanti è il cosiddetto "Futurespective", ossia una riunione dove il team si riunisce e discute dei progetti futuri, dandosi degli obiettivi nuovi, stabilendo dei criteri per verificare il successo o meno del progetto, evitare problematiche e così via. Fare una riunione in cui è lo stesso team che pianifica le varie mosse, gli obiettivi, i OKR e così via non solo agevola le prestazioni di ognuno avendo già chiaro tutto ma, soprattutto, consente di creare un senso di appartenenza alla missione. Il progetto viene infatti costruito in itinere dagli stessi membri del team, i quali si sentiranno parte integrante e fondamentale di esso. Il Futurespective è infatti pensato anche in un'ottica di team building e di brainstorming di idee da parte di soggetti con competenze e ruoli diametralmente opposti.

Ovviamente, come si capisce, la logica è opposta rispetto a quella del Retrospective, in cui, alla fine del progetto, ci si trova e si analizza il tutto con una visione chiara sul passato anche se l'ottica è sempre rivolta al miglioramento futuro.

Tornando al sopracitato Lean coffee, questo è da inquadrare sempre in un'ottica di "agilizzazione" delle riunioni. Era stato pensato nel 2009 da Jim Benson e Jeremy Lightsmith, i quali ogni mercoledì si incontravano al kakao coffee shop a Seattle. La loro idea era quella di una riunione senza agenda, dove anzi questa venisse fuori da sola nel corso della chiacchierata e che quindi fosse generata in maniera estemporanea e democratica e non preimpostata e rigida.

Enel sta dunque introducendo anche questo tipo di riunioni, seguendo le "regole" del Lean coffee originale e in particolare:

- 1) Creare una semplice lavagna Kanban in cui scrivere le cose di cui discutere, le cose in discussione e quelle già discusse
- 2) Fare un brainstorming degli argomenti, scrivendo ognuno di questi su un post-it in 2/3 minuti
- 3) Presentare il proprio o i propri argomenti con una o due frasi al massimo ed essendo concisi
- 4) Dare una priorità ai propri argomenti, facendo votare a tutti quali di questi discutere prima e quali dopo
- 5) Decidere quanto tempo discutere per ogni *topic*, solitamente da 5 a 15 minuti
- 6) Iniziare la discussione e spostare i post-it sulla lavagna se sono già stati discussi o sono in discussione

³⁹ MIT Sloan School of Management

Un'altra tecnica di cui si è discusso nell'ultimo Agile coffee di settembre è quella cosiddetta "del pomodoro".

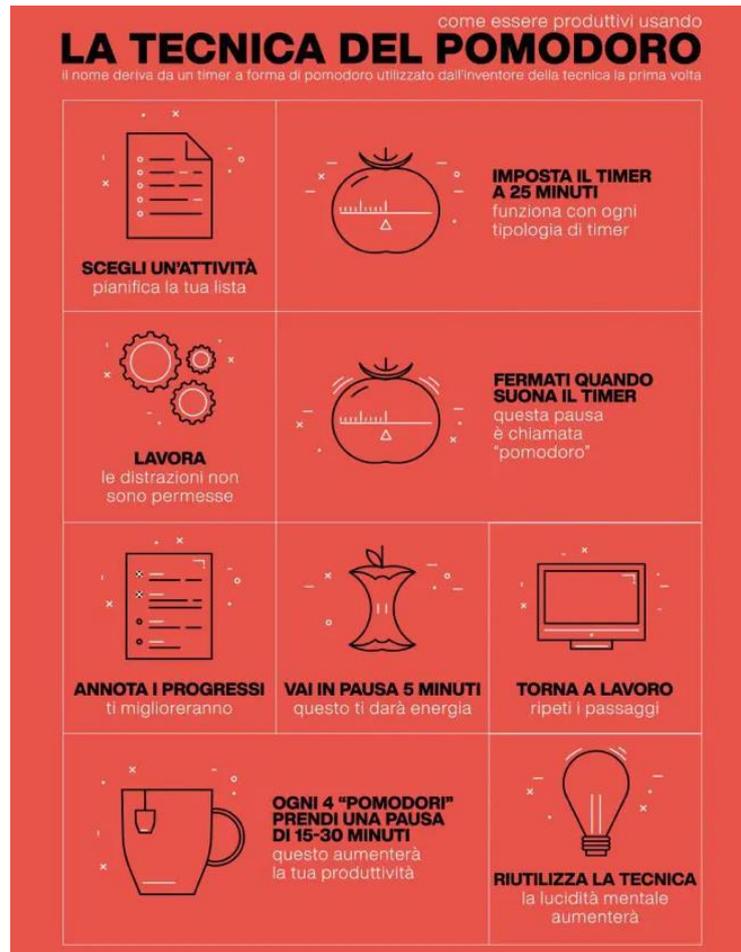


Figura 10 - La tecnica del pomodoro⁴⁰

Questa è una tecnica di gestione del tempo ideata da Francesco Cirillo, sviluppatore software e imprenditore, verso la fine degli anni '80. Tale tecnica prevede un timer (da cui il nome, ricordando il timer a forma di pomodoro) impostato a 25 minuti. In questo tempo si deve lavorare senza perdere la concentrazione e senza distrazioni. Quando il timer scatta si fanno cinque minuti di pausa e si ricomincia. Dopo 4 cicli, si prende una pausa più lunga di 15-30 minuti. Nel caso di Enel, essa è stata proposta come soluzione per quei giorni in cui ci si sente sommersi dal lavoro o dalle riunioni. Sono state date delle brevi e semplici regole da rispettare:

- Regola Zero Pomodoro: proteggi il tuo Pomodoro dalle interruzioni;
- Regola Fondamentale: un Pomodoro non può essere frazionato;
- La pausa di cinque minuti deve essere una vera pausa;
- Sperimenta la durata dei tuoi Pomodori in base al tuo livello di concentrazione e al compito che stai affrontando: prova sessioni di lavoro prolungate con pause più lunghe oppure sessioni ridotte con pause più piccole.

⁴⁰ <https://www.mirkocuneo.it/la-tecnica-del-pomodoro/>

Tra le applicazioni pratiche suggerite troviamo la pianificazione della giornata. Lo sviluppo software, il processo di stima delle attività e i meeting time-boxing.

Un altro strumento che Agile ha preso in prestito dal mondo del Design Thinking, e che sarà oggetto del prossimo Agile coffee di Enel, è l'Elevator Pitch che consente di comunicare in modo conciso ed efficace il valore della propria idea, riguardo un progetto o un prodotto. Si può usare in vari modalità per migliorare e rendere più diretta la comunicazione sia all'interno che all'esterno del team. Esso, infatti, "obbliga" a esporre le informazioni chiave in poche frasi in modo da far mantenere la concentrazione agli ascoltatori sui punti di maggiore importanza e sulle priorità, senza perdersi in troppi discorsi. Questo tipo di discorsi può essere usato durante le cerimonie agili come lo Sprint Planning per fare in modo che tutti i componenti capiscano facilmente gli obiettivi principali del progetti e quali attività hanno maggiore valore e necessità di essere svolte per prime. Un altro momento in cui esso viene spesso usato è quello in cui, come lo Sprint Review, si fa una presentazione agli stakeholders del lavoro svolto dal team, così da presentare facilmente gli avanzamenti del progetto. In ultima analisi, con discorsi veloci e concisi è più probabile che arrivino maggiori feedback e più esauritivi.

4.2 L'AGILE NEI DIVERSI SETTORI COMMERCIALI: IL CASO MCKINSEY:

Per poter dimostrare la validità della tesi in questione, si è fatto ricorso all'aiuto di McKinsey & Company, società internazionale di consulenza manageriale⁴¹ e strategica. L'azienda nata a Chicago serve 90 delle prime 100 aziende leader nel mondo; fondata nel 1926 da James O. McKinsey, la società è stata poi amministrata da Marvin Bower, il quale mise in atto i progetti che il fondatore non era riuscito a completare per via della sua morte prematura. Oramai, parlare di McKinsey vuol dire parlare della più grande azienda di consulenza nel mondo, la quale può vantare, tra i numerosi clienti, anche governi, istituzioni e organizzazioni no-profit. La mission dell'azienda è, come si può leggere dal sito ufficiale, "Aiutare i nostri clienti a ottenere miglioramenti distintivi, duraturi e sostanziali delle loro prestazioni e costruire una grande azienda che attragga, sviluppi, entusiasmi e trattenga persone eccezionali".

Non è quindi un caso che, un'azienda così importante e dinamica, adotti in vari settori commerciali la metodologia di lavoro Agile. Proprio per questo motivo, ci si serve di dati, interviste e casi studio forniti da tale società che possano fornire un framework teorico di come poter applicare, dunque, tale metodologia al di fuori del contesto dello sviluppo software e come questo può efficientare la gestione aziendale. Quanto verrà riferito in questo paragrafo, verrà poi adattato all'azienda che è stata scelta come caso studio, l'Enel, per capire come e se effettivamente anche la multinazionale italiana potrà giovare di una possibile riorganizzazione aziendale Agile.

MARKETING:

Entrando nel dettaglio, si può prendere in analisi il primo settore in cui McKinsey opera al di fuori dello sviluppo software: il Marketing. Si vuole partire proprio da questo settore per una motivazione precisa, ossia che l'implementazione di Agile non è assolutamente automatica ed immediata. Solo il 3% dei dirigenti operanti in questo settore ha infatti affermato che il percorso di Agile transformation per così dire, è stato agevole. L'aspetto più difficile da gestire, in questo campo, è il fatto che il marketing richiede l'interazione continua di molti soggetti di terze parti, in primis colossi come Google, Twitter, Facebook e così via e, come è facile capire, non è facile coordinare gli interessi e il metodo di lavoro di soggetti così strutturati e diversi tra loro.

Fatta questa premessa, però, i vantaggi riscontrati al termine del processo che ha portato tante aziende ad adottare una metodologia Agile nel marketing, sono stati significativamente maggiori rispetto agli svantaggi e ai disagi iniziali. In primo luogo, si menziona la velocità con cui i team sviluppano e testano nuove idee e le mettono in pratica (da cinque a dieci volte più velocemente), passando dal 10 al 30% di tempo in meno rispetto

⁴¹ <https://www.mckinsey.com/it/overview>

a metodologie tradizionali e, contestualmente, registrano ricavi maggiorati del 20/30% rispetto al metodo a cascata⁴². Anche l'esecuzione di una campagna è di due/tre volte più veloce di una realizzata con metodo tradizionale.

Si è parlato numerose volte, nel corso dell'elaborato, di come l'Agile, non solo per il fatto che è nato in quell'ambito, sia perfetto per ambienti dinamici e in continua evoluzione come quello dello sviluppo software. Riprendendo questa idea, però, è importante menzionare il fatto che anche altri settori hanno necessità di adattare velocemente i propri progetti a cambiamenti repentini e immediati e che quindi richiedano una organizzazione agile, al pari delle realtà più tecnologiche. Si pensi proprio al marketing, se prendiamo una qualsiasi azienda, come una multinazionale, che deve pubblicizzare il proprio prodotto o servizio, in tv, sui social o con cartelloni. Siamo abituati a sentire quasi quotidianamente notizie che in pochi secondi fanno il giro del mondo e, alcune di esse, diventano talmente tanto popolari, e in così poco tempo, da creare veri e propri trend social.

Per fare un esempio pratico, è interessante ricordare la notizia del tradimento del calciatore Piqué nei confronti della compagna Shakira. La notizia in pochissimo tempo era sulla bocca di tutti, tra social e programmi di gossip. Si può ricordare anche come, nei giorni a seguire, numerose aziende avevano sfruttato la notizia e, in particolar modo, le parole della cantante colombiana, per avviare una delle “operazioni di marketing tra le più riuscite della storia”⁴³, come apostrofa un articolo del Huffington Post. Nella strofa di una canzone uscita proprio in quell'occasione, infatti, Shakira aveva detto “cambiaste un Ferrari per un Twingo, cambiaste un Rolex per un Casio” (Hai cambiato una Ferrari per una Twingo, hai scambiato un Rolex per un Casio) per screditare la nuova ragazza dell'ex Barcellona. Dopo pochi giorni, la casa automobilistica francese Renault, proprietaria del modello Twingo, aveva lanciato una campagna di marketing geniale in cui rispondeva, in un certo senso, a Shakira e metteva in luce tutti i vantaggi della loro vettura per screditare le parole della cantante.

⁴² When Agile marketing breaks the agency model, Clay Cowan, Jennifer Ellinas, Rachael Schaffner, McKinsey & Company, 2019

⁴³ Shakira power. Da un gesto creativo, un'operazione di marketing perfetta (anche per Twingo e Casio), Linda Varlese, Huffington Post, 2023



Figura 11 - Pubblicità di Renault Twingo in risposta alla canzone di Shakira⁴⁴

Renault, però, non è stata l'unica a trarre immediato beneficio da questo avvenimento. Anche Casio si è subito operata per contattare Gerard Piqué e avviare una collaborazione per il suo nuovo progetto sportivo, la Kings League.

Al di là della singola fattispecie, oggi arrivano quotidianamente notizie nuove che invadono il web e le tv di tutti noi e, proprio per questa ragione, le aziende devono essere veloci e saper sfruttare a loro vantaggio questi eventi improvvisi e non farsi trovare impreparati. Questa è una delle principali motivazioni per cui la metodologia Agile, improntata al rispondere in maniera tempestiva ai cambiamenti, può risultare la migliore per organizzare in modo agile e flessibile i team che si occupano di marketing per saper soddisfare le richieste del mercato.

In generale, comunque, si è notato che, al di là del singolo settore, applicare Agile vuol dire cambiare proprio alla radice la mentalità delle persone e del management aziendale e questo porta, inevitabilmente, a modificare anche le aspettative, i risultati che si vuole ottenere e, infine, l'approccio al lavoro. Tutto ciò si esplicita nel fatto che sempre più frequentemente i professionisti del marketing spostano il loro focus, orientando l'ambito del lavoro intorno alle competenze e non ai risultati⁴⁵. Inoltre, sappiamo che all'interno di un team Agile le persone devono possedere competenze specifiche che siano adatte per quel singolo progetto. A tal riguardo, una sfida chiave per coloro che intendono introdurre Agile in squadre di marketing è quella di riuscire a bilanciare la necessità di avere, appunto, al loro interno tutte le risorse che garantiscano velocità al progetto e allo stesso tempo non allargare il team a dismisura. In tal senso, McKinsey spiega che una pratica diffusa e

⁴⁴ <https://notiziamix.it/concessionario-renault-risponde-a-shakira/>

⁴⁵ When Agile marketing breaks the agency model, Clay Cowan, Jennifer Ellinas, Rachael Schaffner, McKinsey & Company, 2019

che sembra valida è quella di individuare un responsabile del servizio clienti, il quale può concentrarsi al 100% sul team e che possa coordinarlo in modo efficiente. Egli deve infatti avere sotto controllo le risorse che necessita ogni team, in modo tale che, qualora ne avesse bisogno, possa attivarle prontamente pur non essendo propriamente interne. A questo proposito, un'azienda di sicurezza globale da uno spunto interessante. La sua agenzia creativa, infatti, aveva un creative lead all'interno della squadra e, per garantire che l'intera agenzia avesse una chiara comprensione degli obiettivi di marketing dell'azienda, il team di marketing ha introdotto "lookback creativi", durante i quali la squadra Agile presentava tutta la produzione creativa dell'ultimo mese e rifletteva sul rendimento di ciascun elemento.

Un'altra agenzia globale ha pensato invece di creare una sorta di squadra-tipo, in cui inserire tutte quelle figure che sono presenti in una room Agile classica, alla quale poi aggiungere tutti quegli elementi che saranno specifici per quel determinato progetto. Per fare un esempio semplice ed immediato, si potrebbe paragonare questa pratica ad una squadra di calcio. In essa, infatti, ci sono dei ruoli che ogni squadra deve necessariamente avere, un portiere, un difensore centrale, una punta e così via... Ogni allenatore, però, in base al tipo di gioco (offensivo, difensivo...) e alla formazione che predilige, avrà poi bisogno di giocatori che ricoprono ruoli specifici per quel determinato metodo di gioco. Ecco che, infatti, una squadra che gioca con il 4-3-3 avrà, ad esempio, bisogno in attacco di due ali e una punta mentre una che gioca con il 3-5-2 di una prima e di una seconda punta. Nel marketing Agile, è inoltre essenziale che in un team coesistano elementi senior e junior, con i primi che forniscono un indirizzo e posseggono l'esperienza necessaria ad assumere decisioni rilevanti e gli junior che possono portare freschezza e inventiva nella squadra.

È stato ripetuto innumerevoli volte, Agile e tecnologia sono due facce della stessa medaglia e, infatti, non è un caso che questa metodologia sia nata proprio in questo campo. Ed è proprio per questo che, pur volendo "staccarsi" da quel settore, comunque il valore principale di Agile lo si estrae pur sempre attraverso e dalla tecnologia. Questo vuol dire, infatti, che la partita principale della metodologia Agile, quale che sia il campo di applicazione, si gioca pur sempre sui dati. Una condivisione puntuale e precisa dei dati consente di determinare la reale efficacia di un progetto o del successo di una room. Si dice infatti che, sempre di più, la retribuzione in Agile non deve più essere orientata in base ai risultati ma in base alle prestazioni. E proprio per tale motivo, si capisce che accedere ai dati diventa il principale, se non l'unico, modo di poter definire se tali prestazioni sono state vincenti o meno.

Secondo una statistica di McKinsey, infatti, vi è una forte correlazione positiva tra i marketer che valutano molto la forza della loro partnership e coloro che segnano un alto grado di trasparenza⁴⁶. Dunque, essere rapidi e puntuali nella presentazione e raccolta dati può essere un fattore competitivo di primaria importanza per le aziende che decidono di puntare sul marketing Agile. Ma la trasparenza dei dati non è utile solo per ottenere

⁴⁶ When Agile marketing breaks the agency model, Clay Cowan, Jennifer Ellinas, Rachael Schaffner, McKinsey & Company, 2019

più partnership, in Agile infatti i dati consentono di capire quali sono le priorità di un progetto e di pianificare il lavoro in maniera ottimale.

Si capisce quindi che per Agile la tecnologia è fondamentale e prima ragione di vita e proprio per questo qualsiasi azienda, a prescindere dalla dimensione, che voglia implementare Agile, deve necessariamente per prima cosa dotarsi di un apparato e una struttura altamente tecnologica.

Il modo in cui l'Agile marketing viene implementato segue le indicazioni generali che vengono fornite dall'ambito dello sviluppo software, anche in questo campo si può sfruttare una lavagna per capire quali lavori devono essere svolti e quando. Si riporta un esempio:

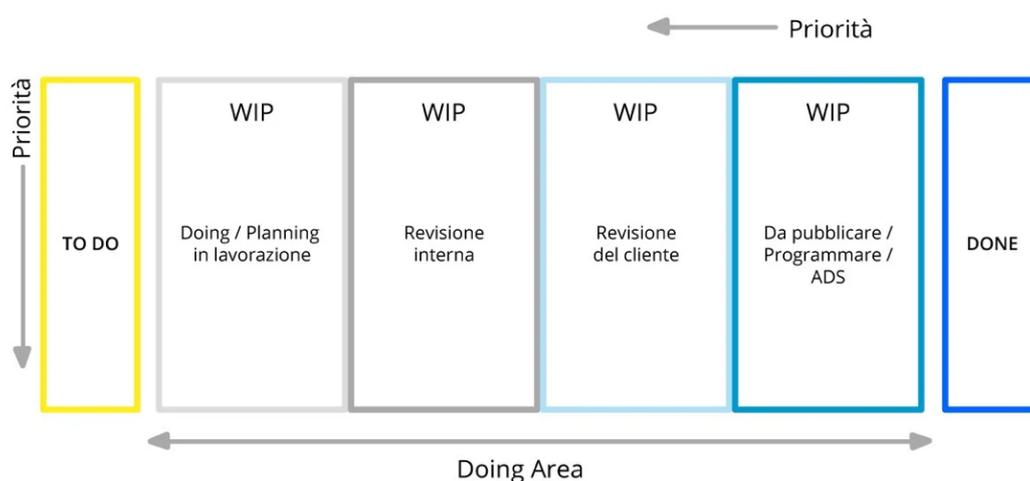


Figura 12 - Un esempio di Scrumban board da usare nel team Marketing⁴⁷

Con questa modalità è semplice ed immediato dividere i compiti per importanza e priorità e capire quali di questi andare a soddisfare prima.

Un esempio di board si può sintetizzare nella modalità che segue:

- Attività con una deadline: consentono di giungere ad una scadenza importante o di arrivare ad un obiettivo concordato che non è derogabile, come nel caso dell'inizio della promozione di un evento.
- Emergenze: attività che necessitano di essere completate in un tempo molto ristretto e vicino al fine di risolvere grandi impedimenti.
- Attività Blocked, ossia quelle che per motivi diretti o dovuti a terze parti, fermano quella parte di progetto: es. il fotografo non ha mandato gli scatti della nuova collezione e quindi non si possono lanciare le ADS su Facebook;
- Attività "aging": sono nel processo da più tempo e devono essere aggredite per prime, seguendo il concetto "stop starting, start finishing". In questa ottica, i primi task da finire sono quelle vicino al completamento.
- Nuove attività *Pronte a partire*: in base alle priorità, che nel nostro caso sono indicate per cliente e per colore, dall'alto verso il basso (ogni singola attività ha una priorità diversa da un'altra).

⁴⁷ <https://www.webeing.net/risorse/agile-marketing-e-le-sue-cerimonie>

HUMAN RESOURCES:

Parlando di implementazione di Agile all'interno di un'azienda e nei suoi meccanismi, un ruolo fondamentale viene svolto dalle risorse umane, che si occupano di gestire il capitale umano di una società, di dare le linee guida di comportamento e incanalare le persone verso la cultura dell'azienda. Il dipartimento HR è di fondamentale importanza poiché si occupa di accompagnare il dipendente dal momento del suo ingresso, con il processo di selezione, standogli sempre al fianco, gestendone lo sviluppo e valutando le sue performance. Sono proprio gli HR che determinano il benessere o meno degli individui di una azienda e sta a loro far in modo che l'ambiente sia stimolante, inclusivo e che permetta la crescita di tutti.

L'Agile HR è dunque un approccio che esiste e mira a introdurre principi e pratiche agili nella gestione delle risorse umane, al fine di rendere il processo di gestione delle persone più flessibile, collaborativo ed efficace.

Le iniziative di talento critiche vengono completate più rapidamente, con risultati migliori e una maggiore visibilità del valore fornito. In un caso, il tempo necessario per realizzare una nuova strategia di sourcing regionale è stato del 75% più rapido rispetto al passato.

Il personale HR può concentrarsi sulla generazione di un impatto chiaro, sviluppando al contempo un'ampia base di competenze⁴⁸. Le indagini di McKinsey portano alla luce un miglioramento del 20% dei punteggi di partecipazione dei dipendenti in seguito all'implementazione di un framework Agile. L'Agile HR favorisce un ambiente in cui l'apprendimento e lo sviluppo continuo sono incoraggiati e supportati. Ciò può includere l'implementazione di programmi di formazione agili, la promozione del lavoro di squadra e dell'apprendimento tra pari, e l'adozione di strumenti e piattaforme digitali per facilitare l'apprendimento continuo.

Un team di risorse più flessibile normalmente porta ad una riduzione del livello complessivo delle risorse umane, con un utilizzo più completo di quelle già presenti e un aumento della produttività grazie a tecniche agili di consegna dei progetti. Quando una banca europea ha adottato questo modello, la produttività delle risorse umane è aumentata di quasi il 25%.

Un pool di professionisti HR gestito centralmente consente una maggiore trasparenza e controllo sullo sviluppo e l'implementazione delle iniziative, rimuovendo l'approccio isolato tipico delle organizzazioni HR tradizionali.

A livello fondamentale, un'organizzazione agile può scalare velocemente le risorse dedicate per promuovere il progresso delle iniziative chiave. Questo porta risultati immediati per la missione delle Risorse Umane, ossia promuovere il valore aziendale attraverso il talento.

Viene dunque da domandarsi quali parti delle Risorse Umane dovrebbero essere agili. Per facilitare la risposta, possiamo suddividere le attività di risorse umane in due categorie distinte.

⁴⁸ An agile HR leads to happier employees, Neel Gandhi, Jung Paik, McKinsey & Company, 2019

Le attività "Run", che sono quelle che prevedono che l'HR applichi sempre gli stessi processi; I professionisti eseguono regolarmente i processi standardizzati. Successivamente ci sono i compiti "Build" o "di costruzione": Le risorse umane cercano di migliorare i programmi, le capacità e le iniziative per i talenti attraverso la creazione di nuovi programmi di apprendimento, percorsi di sviluppo ad alto potenziale o strategie di sourcing utili all'agilità. Generalmente ci sono tre pilastri che compongono il modello "standard" dell'organizzazione delle risorse umane: centro di eccellenza (COE), HR Business Partner (HRBP) e operazioni e servizi comuni. Le attività "Run" e "Build" possono confondersi con le prime due; quindi, un modello HR agile si concentra su queste aree.

Un modello di risorse umane agile offre uno staff più flessibile. Il team flessibile di solito attinge da entrambi i gruppi: i generalisti, che si concentrano maggiormente sul coinvolgimento dei leader aziendali per ottenere il massimo risultato, le risorse COE junior invece apportano una conoscenza specialistica delle soluzioni di best practice.

Lavorando insieme, i team HR agili offrono un mix di conoscenze aziendali e HR, oltre a competenze di settore che spingono a soluzioni creative. Allo stesso tempo, maggiore flessibilità nella risoluzione dei problemi e leadership dell'iniziativa rappresentano le competenze chiave per tutti i membri della squadra.

Riprendendo uno studio di McKinsey, una banca europea ha adottato il modello Agile spostando metà delle risorse umane nel team di consulenti interni che lavorano sulle priorità della banca. Contestualmente, ha mantenuto il gruppo COE e HRBP; i professionisti delle risorse umane hanno offerto il supporto in queste aree quando sono emerse le priorità aziendali.

Possiamo dare poi una panoramica dei principali vantaggi dell'implementazione delle tecniche Agile nel mondo HR e come possono essere applicate. Partendo dal fatto che l'HR Agile consente alle organizzazioni di adattarsi rapidamente ai cambiamenti nelle esigenze e nelle aspettative dei dipendenti. Ciò può includere la capacità di implementare politiche e processi HR più agili, come l'adozione di processi di reclutamento e selezione più rapidi e iterativi per rispondere alle necessità immediate dell'organizzazione. A questo va aggiunto anche che esso promuove un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nell'elaborazione di politiche e processi HR. Attraverso il coinvolgimento attivo dei dipendenti, si può ottenere un migliore allineamento tra le esigenze dei dipendenti e le iniziative HR, aumentando la soddisfazione e l'impegno dei dipendenti.

Un altro aspetto molto importante e che sarebbe buona pratica introdurre nel mondo HR è quello del continuo feedback. L'HR Agile promuove anche la collaborazione tra manager e dipendenti nella gestione delle performance. Attraverso incontri regolari di feedback e revisioni delle performance, si crea un ambiente in cui le prestazioni possono essere discusse apertamente e miglioramenti possono essere fatti in modo tempestivo. L'HR Agile coinvolge attivamente i dipendenti nei processi decisionali e nelle attività HR. Questo coinvolgimento permette di comprendere meglio le esigenze e le preferenze dei dipendenti e di creare soluzioni HR più mirate e pertinenti.

In ultima analisi, l'Agile promuove la collaborazione e la trasparenza tra i dipendenti e i diversi livelli gerarchici dell'organizzazione. Ciò può essere raggiunto attraverso la condivisione di informazioni e l'adozione di strumenti di comunicazione e collaborazione efficaci.

Alla luce della ricerca e di quanto detto durante questo elaborato, possiamo dire che l'Agile HR ha innumerevoli vantaggi. Tra i principali c'è sicuramente il fatto che esso consente alle organizzazioni di adattarsi rapidamente ai cambiamenti nelle esigenze e nelle aspettative dei dipendenti. Ciò può includere la capacità di implementare politiche e processi HR più agili, come l'adozione di processi di reclutamento e selezione più rapidi e iterativi per rispondere alle necessità immediate dell'organizzazione.

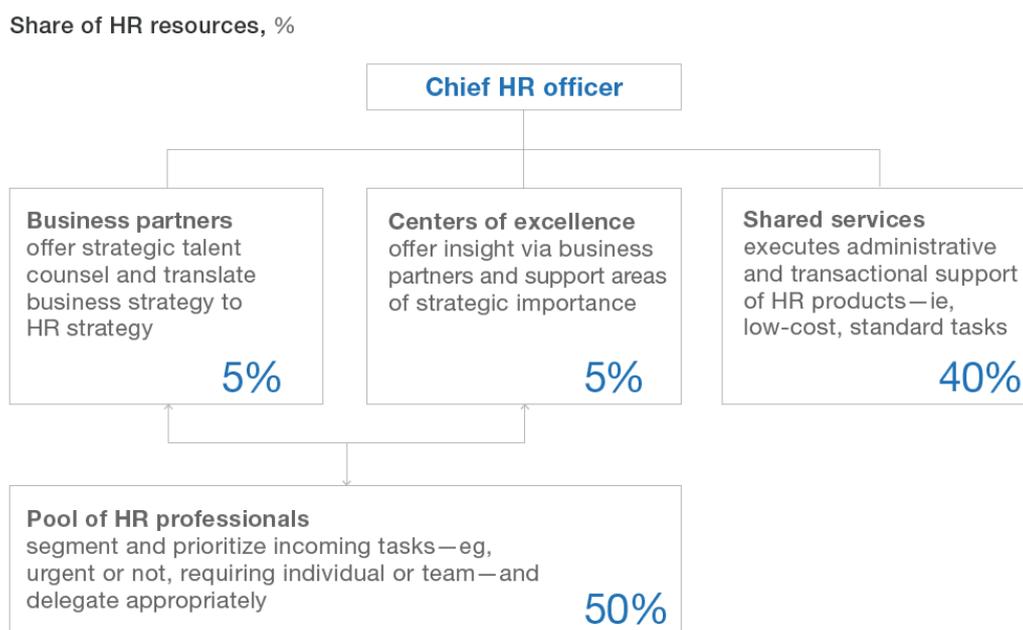


Figura 13 - Un modello operativo agile per le risorse umane aumenta l'attenzione, l'efficienza e l'efficacia del business ⁴⁹

Molti problemi devono essere affrontati quando si crea un Modello HR agile, esso in particolare richiede una buona pianificazione e un cambiamento nel management sia interno che esterno. Essendo un cambiamento radicale, è possibile che possano verificarsi alcuni problemi nel breve termine, ma le aziende che hanno adottato questo modello hanno dimostrato che è un elemento essenziale della prossima generazione di risorse umane.

VENDITE B2B:

Il panorama delle vendite B2B sta sempre di più rappresentando in maniera chiara e univoca le richieste del consumatore. Egli, infatti, ha costantemente bisogno di aumentare la velocità, l'accuratezza e i punti di contatto digitali e di persona. Ovviamente, il Covid ha accelerato in maniera esponenziale il passaggio a modelli

⁴⁹ An agile HR leads to happier employees, Neel Gandhi, Jung Paik, McKinsey & Company, 2019

operativi digitali e intelligenti e la maggior parte delle aziende ha rivisto il proprio business model, organizzandosi in pratiche sempre più vicine all'Agile.

Quando si parla di modelli agili, non si intende solo introdurre pratiche di *test-and-learn* e di un apprendimento iterativo. Qui si sta parlando proprio di mettere in funzione un nuovo modello operativo che sia incentrato sul cliente, costruito attorno ad esso e che sia supportato da processi adatti e dal giusto assetto di governance⁵⁰.

Alla base del ritmo dinamico e veloce dei team di vendita agili ci sono le pratiche stabili che costituiscono la struttura nella quale i team agili possono svolgere la loro attività in modo rapido ed efficace. Questa è la differenza tra agire in modo agile ed essere agili: disporre di un modello operativo che offra stabilità e permetta ai team di vendita di sfruttare le opportunità di crescita⁵¹.

McKinsey, infatti, spiega che non è sufficiente padroneggiare le idee tradizionali di eccellenza nelle vendite per essere agili. La compagnia infatti riporta un esempio molto chiaro di un'azienda tecnologica in cui i team di vendita locali stabilivano obiettivi precisi e dettagliati, mentre le unità aziendali globali assegnavano la precedenza ad altri segmenti e promuovevano l'innovazione senza alcun contributo da parte del mercato locale. Il risultato di questa pratica è presto detto, i manager adottavano le best-practices a livello generale, ma non si interessavano dello specifico contesto in cui operavano. I manager erano occupati nell'impartire gli ordini dall'alto verso il basso senza però svolgere un'attività che ogni capo dovrebbe fare, ossia diventare coach. Il top management, infatti, non deve occuparsi solo di dare un ordine dall'alto. Il suo compito è quello di diventare un faro verso cui tutta l'organizzazione si rivolge, accomunando tutte le risorse sotto a un obiettivo comune. È questo uno dei principali aspetti abilitanti dell'Agile.

In un'ottica di vendite B2B, è anche necessario poi implementare la tecnologia e gli strumenti informatici, così da poter registrare meglio i dati e lavorare su risultati oggettivi. Solo così si possono monitorare e gestire le richieste dei clienti, vedere come la domanda del consumatore cambia ed evolve e avere un report puntuale delle abitudini dei consumatori in un determinato luogo, così da riallocare facilmente eventuali risorse necessarie in modo facile e veloce.

I team agili, per lavorare al meglio, devono riuscire ad implementare due tipologie di pratiche, quelle dinamiche e quelle stabili. Tra le prime, possiamo dire che un team è agile se organizzato con risorse interfunzionali che si occupino del servizio clienti dal primo contatto fino alla fase post-vendita. I rappresentanti dei clienti hanno la possibilità di interagire direttamente con i membri del team, tra cui gli account manager, i quali collaborano giornalmente col resto del team con stand-up meeting e organizzando il lavoro del giorno in base alle priorità del cliente.

⁵⁰ Two ingredients for successful B2B sales: Agility and stability, Boudewijn Driedonks and Ryan Paulowsky, McKinsey & Company, 2020

⁵¹ Two ingredients for successful B2B sales: Agility and stability, Boudewijn Driedonks and Ryan Paulowsky, McKinsey & Company, 2020

Come già avviene per le room agili di altro tipo, anche quelle del reparto Vendite B2B necessitano di un team specializzato, con competenze diverse per soddisfare ogni possibile richiesta del cliente e fornirgli tutto il supporto necessario.

McKinsey fornisce un altro esempio in tal senso, di un istituto finanziario che ha rivoluzionato il suo metodo go-to-market, andando a formare delle squadre “ad-hoc” per un numero ristretto di clienti più importanti (circa una decina), ai quali si affiancano due account manager. L’obiettivo primario è quello di ottenere una maggiore collaborazione tra le risorse a livello cross-funzionale, facendo sì che le varie competenze ed esigenze coinvolte si vengano in aiuto e non siano in contrasto, e un avvicinamento del team al cliente. Nonostante un periodo iniziale un po’ turbolento per via di ruoli così diversi da quelli tradizionali, dopo tutto è stato più intuitivo e si è tradotto in risultati nettamente migliori, con una riduzione dei costi del personale e un maggior coinvolgimento del personale a vari livelli.

Anche nel B2B, esattamente come nel B2C, le vendite interne, ossia quelle fatte dal proprio ufficio senza il bisogno di recarsi di persona, sono nettamente aumentate, specialmente negli ultimi anni. La motivazione è facile da capire: un risparmio netto di costi e tempi di spostamento. In quest’ottica, dunque, gli ultimi sviluppi tecnologici sono di enorme aiuto e supporto. È diventato infatti fondamentale per le aziende offrire, tramite l’E-commerce, tutta una serie di servizi accessori alla vendita che servono per aiutare il cliente nella fase di acquisto e di post-vendita (come, ad esempio, il servizio chat in-app e lo stato di consegna del pacco su internet) al fine di evitare le lunghe chiamate in attesa col centralino o, ancora peggio, le code recandosi di persona. Sia l’e-commerce che le vendite interne rispondono a un duplice intento: incrementare la prontezza di risposta e la soddisfazione dei consumatori, e la produttività delle vendite, il tutto diminuendo drasticamente i costi di gestione delle cosiddette vendite esterne.

Sempre più aziende rimuovono punti vendita o singoli centri assistenza dislocati sul territorio ed abbandonati a sé stessi e li sostituiscono con un unico centro d’eccellenza con team specializzati in varie mansioni e la supervisione di manager esperti. È proprio così che ha fatto un’azienda di attrezzature per l’energia, la quale ha concentrato le vendite interne e l’assistenza ai clienti di 17 sedi in un unico centro guidato da un manager di alto livello. Questa mossa ha consentito di registrare una crescita del 9%, migliorando l’NPS (Net Promoter Scores, ossia i punteggi su cui si basano le promozioni) e riducendo i costi di oltre il 10%⁵².

Per far sì che queste tecniche dinamiche funzionino, c’è bisogno che le aziende si dotino di una struttura stabile che le conduca verso un approccio Agile.

In questo senso, vi è la necessità di creare dei cosiddetti COE, o Centri d’eccellenza, che svolgono una funzione che potremmo quasi definire di raccordo tra i mercati locali e il top management. Nei COE, infatti, si sviluppano le linee guida e i casi d’uso per una serie di situazioni che sono ripetitive. Inoltre, il loro compito è quello di raccogliere una enorme mole di dati su tutto ciò che riguarda l’azienda e l’ambiente circostante,

⁵² Two ingredients for successful B2B sales: Agility and stability, Boudewijn Driedonks and Ryan Paulowsky, McKinsey & Company, 2020

quindi ad esempio il lead scoring, ossia i punteggi assegnati ai vari clienti in base all'importanza che l'azienda percepisce di lui, oppure il cross-selling, che sarebbe la strategia di vendita tramite la quale si propone un prodotto o servizio complementare ad un cliente che ha già effettuato un acquisto, ma anche la churn prevention, dove per *churn* si intende il numero di clienti o abbonati che smettono di usufruire dei servizi offerti da un'azienda e altri indici che aiutano l'azienda a capire se le proprie strategie sono giuste o se è meglio modificare le mosse. I COE, infatti, possono anche contestare le idee dei team di vendita offrendo un punto di vista indipendente e andando a consigliare come poter ridistribuire le risorse in maniera ottimale. I COE, essendo in possesso dei dati aziendali e quindi avendo una visione chiara di tutto l'andamento del mercato, possono anche consigliare il top management su modifiche del pricing o su nuove opportunità di mercato. svolgendo una funzione di raccordo tra il vertice aziendale e le altre funzioni, essi possono anche andare ad individuare eventuali colli di bottiglia e suggerire una modifica organizzativa per raggiungere un maggior equilibrio tra centralizzazione e decentralizzazione.

Ovviamente un altro aspetto fondamentale di un COE è che le risorse che vengono attratte in questi centri sono stimolate a svolgere un lavoro eccellente anche perché, per via della vicinanza anche al management, vi è una maggiore possibilità di fare carriera rispetto ai team di vendita locali.

Il grande cambio di mentalità degli ultimi anni sta nel diverso scopo che le aziende intendono raggiungere: non si vendono prodotti ma si offrono soluzioni. In questo senso, è ancora più importante che i team siano pronti a rispondere alle esigenze specifiche dei singoli consumatori.

Anche in questo settore, strumenti agili che rendano i processi più snelli e flessibili e che permettano di rispondere rapidamente alle necessità del cliente, sembrano essere oramai imprescindibili, a maggior ragione a partire dal Covid-19 che ha accelerato notevolmente la digitalizzazione aziendale e ha mostrato il potenziale enorme della tecnologia per fini manageriali.

FRONTLINE EMPLOYEES:

I dipendenti del frontline sono l'interfaccia umana tra il cliente e l'azienda. Come si è già ripetuto tante volte, la tecnologia sta diventando un mezzo sempre più potente ed in grado di semplificare quasi ogni aspetto della nostra vita. Ormai per un'azienda è fondamentale creare un'esperienza a 360° che accompagni il cliente dal primo momento in cui si approccia con l'azienda, anche solo indirettamente, fino alla fase post-vendita, dove il consumatore potrà richiedere supporto per le motivazioni più varie. Per questo motivo è fondamentale che questo settore, forse più di altri, adotti una cultura che porti il cliente ad essere al centro del progetto aziendale.

Una banca leader, secondo uno studio condotto da McKinsey, ha dimostrato che una transizione Agile del Frontline può permettere di raddoppiare i volumi di vendita, di triplicare le interazioni con i clienti di alto valore e di ridurre nell'immediato del 10-20% delle filiali, essendo facilitati da una maggiore adozione del

digitale⁵³. È stato anche dimostrato che chi aveva avuto una formazione Agile, era stato poi avvantaggiato durante il Covid, avendo avuto meno difficoltà nel trasformare la propria routine, lavorando da casa tramite il computer.

Se da un lato, però, la trasformazione Agile deve essere pianificata nel dettaglio, andando a coprire ogni aspetto dell'azienda, ossia struttura, processi, persone e tecnologia, è anche pur vero che essa non può essere completamente studiata a monte. Come sappiamo dalla teoria, infatti, elemento cardine dell'Agile è l'apprendimento iterativo e l'adattamento e quindi anche la sua applicazione deve essere tale da andare ad adattarsi a quella determinata struttura, quei determinati processi e quei fattori ambientali unici di tale azienda.

La sfida che devono essere in grado di raccogliere le aziende parlando di impiegati di prima linea è quella di riuscire a farli sentire parte integrante del progetto e che i loro obiettivi sono collegati a stretto giro con quelli strategici e di lungo periodo dell'azienda stessa. Sono loro, infatti, che ricevono per primi i feedback dei clienti e che quindi hanno un primo riscontro del lavoro dei team aziendali. È dunque fondamentale una comunicazione a tutti i livelli, sia top-down che bottom-up, per far sì che anche i piani alti ricevano le informazioni necessarie per programmare l'agenda strategica in base ai dati ricevuti. Proprio per semplificare la lettura e la trasmissione delle performance, il numero dei KPI viene ridotto drasticamente nelle organizzazioni agili, individuando giusto quelli che sono necessari in quel momento e per quel progetto. solitamente, il numero perfetto di indicatori è sui dieci/dodici massimo e sono auto-valutati su base trimestrale, includendo anche i report e i feedback dei clienti.

Un esempio concreto di ciò che è successo a una banca, la quale ha deciso di digitalizzare la propria customer experience, lo riporta, ancora una volta McKinsey. I clienti, col passare del tempo, hanno capito quanto è più facile e veloce navigare su siti e app, invece che recarsi di persona. Questo consente alle aziende di ridurre drasticamente il personale delle filiali, rendendo la presenza di un manager sul luogo superflua. È quindi nata un'esigenza di redistribuire le risorse, non più fornendo personale in presenza sul luogo, ma andando a rafforzare il servizio online e telefonico, offrendo un supporto che sia il più rapido, efficace ed efficiente possibile. Un tema fondamentale dei team agili in questo senso è la responsabilizzazione del singolo elemento, il quale non avendo più il direttore della filiale che gli sta con il fiato sul collo ma, anzi, avendo lui in primis la gestione delle richieste, deve saper controllare ed eseguire tutti compiti che portino alla soddisfazione del cliente. Una maggiore responsabilità da parte del team e modalità di lavoro digitali sono dunque *key factors* dell'implementazione di un framework Agile all'interno dell'azienda.

A tal proposito, una azienda dell'Europa occidentale ha soppresso due figure, i direttori regionali e gli store manager. Questo ha permesso di tagliare i costi e di creare team multidisciplinari che possano alternarsi in diversi punti vendita, consentendo a negozi locali di ridotte dimensioni di dotarsi di servizi sofisticati per i

⁵³ How Agile can power frontline excellence, Quentin Jadoul, Deepak Mahadevan, and Philippine Risch, McKinsey & Company, 2021

clienti che ne avevano bisogno. Conseguentemente, il budget che era stato tagliato per store manager e direttori regionali è stato riallocato per assumere membri dei team più qualificati, con una maggior propensione e capacità di interazione col cliente e che possano fornire migliori consulenze⁵⁴. I dipendenti, dunque, passano da essere specializzati a universalizzati, intendendo non che non posseggano più competenze specifiche, anzi, ma che devono poter estendere le proprie conoscenze a un portafoglio prodotti più grande in modo tale che lo stesso membro del team possa seguire il cliente per più prodotti e servizi, instaurando con esso anche un rapporto di fiducia. Questo porta anche ad uno snellimento del processo di vendita evitando di far passare il cliente a più esperti per un singolo cliente. Il rapporto con il cliente poi potrebbe continuare telefonicamente o tramite video-call, ottenendo un'esperienza ancora più personale e continua.

Si intende però che questo nuovo approccio del dipendente che deve instaurare un rapporto continuativo col cliente e che passa a competenze “universali” richiede un cambio di mentalità e una preparazione adeguata. Per questo motivo, il coaching peer-to-peer in team sul posto di lavoro sembra la soluzione migliore e ha già ottenuto risultati efficaci. Per poter dimostrare la propria responsabilità e collaborazione, i dipendenti hanno bisogno di leader che dimostrino fiducia e trasparenza, che offrano una direzione chiara e che creino legami emotivi con i lavoratori⁵⁵.

Le cerimonie agili sembrano portare ad un processo di miglioramento iterativo fondato sui risultati. allo stesso modo, strumenti agili come le pareti e le lavagne per la pianificazione delle attività possono dimostrare visivamente gli sviluppi, in particolare se le cerimonie sono guidate dai coach agili nelle vendite. Solitamente, inoltre, le cerimonie Agile che riguardano il reparto di vendite sono ancora più brevi di quelle classiche perché in questo settore, ancor più che in altri, “il tempo è denaro”.

COSTUMER CARE:

Per inquadrare questo settore, come si capisce dal titolo, esso fa riferimento a tutto ciò che riguarda l'assistenza alla clientela. Ci sono due livelli di Customer care, il primo è la frontline, ossia quella di cui si è parlato nel paragrafo precedente, e sta ad indicare l'assistenza che l'azienda fornisce a un cliente che non richiede una competenza eccessivamente specifica da parte degli impiegati, si pensi quindi ai call-center ad esempio. Quando però le richieste del cliente necessitano di un supporto IT o di risorse altamente specializzate, si passa al customer care di secondo livello.

Si capisce come l'organizzazione del Customer care richieda un processo fluido ed efficiente nella divisione tra primo e secondo livello e nella gestione delle richieste e, quindi, anche qui l'Agile sembra poter venire incontro a queste necessità.

⁵⁴ How Agile can power frontline excellence, Quentin Jadoul, Deepak Mahadevan, and Philippine Risch, McKinsey & Company, 2021

⁵⁵ How Agile can power frontline excellence, Quentin Jadoul, Deepak Mahadevan, and Philippine Risch, McKinsey & Company, 2021

Fino ad ora, infatti, le pratiche di Customer care prevedevano processi fortemente standardizzati e uguali che consentissero controlli rigidi e immediati. Il risultato è che, in molte organizzazioni, il tasso di risoluzione della prima chiamata si aggira intorno al 40%. L'esigenza del cliente, però, anche per via delle informazioni che riesce a recuperare solo tramite internet, è quella di avere un servizio su misura per i propri bisogni e che esso non venga rimbalzato tra un dipendente e un altro.

Per facilitare la gestione delle richieste, ormai è pratica comune dotare il proprio customer care di un chatbot o di un form dove, ancor prima di parlare con il cliente, si può già conoscere il motivo della chiamata e sapere quale operatore conviene mettere in contatto per la specifica domanda. Quando però le richieste sono più complicate da risolvere, spesso si decide, per i clienti più grandi, di affidare a quell'utente un intero team che possa accompagnarlo in tutto il percorso e che ne segua ogni passo.

Gli esperti che prima gestivano richieste complesse sono stati inseriti in squadre agili di customer care e diventano coach che vengono chiamati in base alle esigenze. Avere un team trasversale permette di risolvere più del 95% delle richieste al primo contatto, evitando esperienze negative o passaggi di consegne⁵⁶.

La filosofia di lavoro di questi team non li guida più in un approccio basato su variabili di input come i tempi medi di gestione o utilizzo, ma da obiettivi comuni come la soddisfazione del cliente, i ricavi ecc.

L'Agile possiede dunque un grande potenziale per l'inserimento nel Customer care del senso di appartenenza al cliente e della capacità di risolvere i problemi in maniera creativa.

T-Mobile, azienda leader delle telecomunicazioni tedesca, ha introdotto un rinnovamento dell'organizzazione del Customer care, creando un team chiamato TEX, ossia "Team of Experts" che prevede un mix di competenze tra agenti e specialisti del servizio clienti. Con questo sistema gli agenti, chiamati esperti, accolgono le richieste dei consumatori e, nel caso, in cui queste siano più specifiche, chiamano in aiuto gli specialisti. In questo modo, non solo il cliente è soddisfatto più rapidamente ma l'esperto può apprendere continuamente in modo da essere in grado di risolvere problematiche di questo genere in futuro senza l'aiuto degli specialisti. In questo modo, gli specialisti possono collaborare con gli agenti, riunendosi settimanalmente e analizzando le best practices da poter usare. I capi sono sostituiti da coach e i compiti amministrativi sono demandati a team di supporto collegato al capo del dipartimento.

Con il nuovo assetto che segue quanto detto prima, ossia di un cliente che viene affidato a un insieme di agenti provenienti da diversi team, il cliente sa che l'esperto con cui aveva parlato sarà sempre lì per aiutarlo e potrà ricontattarlo quando vuole. Ovviamente questo aspetto porta a responsabilizzare l'operatore che avrà seguito tutta la richiesta del cliente e che quindi sarà in un certo senso risponde in caso di soddisfazione o mancata soddisfazione del cliente. Dall'altro lato, si hanno incentivi per il team in quanto si hanno metriche oggettive per misurare la prestazione dei componenti.

⁵⁶ Bringing agile to customer care, Raelyn Jacobson, Sören Jautelat, Julian Raabe and Lucas Wienke, McKinsey & Company, 2019

T-Mobile ha registrato una drastica diminuzione del 70% dei trasferimenti del cliente e un aumento della risoluzione alla prima chiamata del 14%, con un importante risvolto sul morale dei dipendenti che, essendo più vicini al cliente e alla sua soddisfazione, hanno portato il tasso di abbandono al 40% in meno rispetto a quello dell'organizzazione precedente.

Un fornitore di servizi finanziari, invece, stava riscontrando problematiche nelle tempistiche in cui si risolvevano le richieste dei clienti, impiegando fino a otto settimane. Adottando un approccio Agile, di creazione di un team end-to-end autogestito, composto da agenti e da esperti, si è ridotto drasticamente il numero di passaggi interni. Il rapporto cliente-agente è diventato più stretto perché si è insegnato loro di trattare i consumatori come degli amici personali. In 12 mesi, la soddisfazione dei clienti è cresciuta del 20% e i costi legati ai contact center sono scesi del 30%. Contestualmente. La soddisfazione dei dipendenti è cresciuta del 10%⁵⁷.

Per creare un contact center Agile, una pratica interessante e che risulta essere efficace è quella di creare grandi centri fisici dove tutti gli operatori stanno insieme in un unico ambiente e dove possono collaborare e venire in aiuto in caso di necessità, in modo da poter aumentare lo spirito di squadra e ricevere feedback immediati sul lavoro appena svolto.

Un punto cruciale poi per passare ad un'organizzazione agile è quello di avere leader capaci che sappiano individuare persone chiave che abbiano una mentalità aperta e pronta al cambiamento e che possano farsi portavoce dell'agilità in azienda. A tal proposito, T-Mobile aveva indetto un concorso per scegliere le persone che sarebbero diventate una sorta di “ambasciatori agili”.

Essere parte di una squadra Agile significa diventare in un certo senso imprenditore di se stesso, perché nel progetto end-to-end si assume totale responsabilità ed è quindi fondamentale riuscire a far emergere le proprie capacità e skills per far sì che il risultato sia eccellente.

Un Customer care agile, dunque, non può che rappresentare un beneficio nei prossimi anni, mettendo davvero al centro la soddisfazione del cliente, instaurando un rapporto personale tra consumatore e dipendente e migliorando le performance aziendali. I clienti hanno infatti sempre più possibilità di scegliere tra più aziende, possono accedere a una mole di dati nettamente maggiore rispetto anche solo a 10 anni fa e per queste motivazioni un'azienda vincente deve avere un valore aggiunto, deve saper arrivare al “cuore” del cliente, dimostrando che le persone vengono prima dell'azienda e che la persona (intesa sia come cliente che come dipendente) deve essere al centro.

⁵⁷ Bringing agile to customer care, Raelyn Jacobson, Sören Jautelat, Julian Raabe and Lucas Wienke, McKinsey & Company, 2019

CASO STUDIO - BRITISH ARMY:

C'è un interessante caso studio fornito da McKinsey che riguarda la gestione dell'esercito britannico con un sistema di leadership Agile. Secondo Justin Maciejewski, attuale direttore generale del National Army Museum e con una lunga carriera nell'esercito, anche le forze armate, al pari di un'azienda, lavorano meglio in agilità. Questo perché fino ad allora, i soldati aspettavano i comandi precisi dei superiori, senza prendere iniziativa. Il problema è che spesso le decisioni venivano prese da ranghi ben più alti e che non erano minimamente coinvolti nella battaglia, non potendo quindi capire effettivamente cosa stesse succedendo. Per questo motivo si pensò di creare il cosiddetto Mission Command, che sarebbe una sorta di antesignano dell'Agile, per cui si forniva gli strumenti per prendere decisioni velocemente per sconfiggere il nemico. C'è una enorme differenza, infatti, tra scopo e compito. Il primo vuol dire raggiungere un obiettivo che, in battaglia, potrebbe essere la vittoria o la conquista di un territorio. Il compito invece è l'esatto comportamento che si deve tenere, come ad esempio, decidere di attaccare con una precisa strategia. Le persone, infatti, devono essere unite e devono lavorare per uno scopo, non per un compito. Le situazioni possono evolvere, l'obiettivo può spostarsi, quindi bisogna agire domandandosi sempre come poter raggiungere il traguardo, che sia la vittoria in battaglia o il successo nel business. Bisogna dunque fornire degli scopi con contesti reali e dare la possibilità di saper prendere decisioni diverse al cambiare delle condizioni.

Ovviamente, il modello estremamente gerarchico dell'esercito andava a cozzare con l'esigenza di agilità e rapidità delle decisioni, in quanto le persone dovevano sentirsi libere di agire e di sentire la fiducia degli altri. Secondo Maciejewski, infatti, un buon processo è un processo che aiuta qualcuno a vedere come pensare, come trovare una soluzione, ma non gli dice cosa fare⁵⁸. Ancor più nei momenti difficili, la squadra ha bisogno di sentire il leader, sì come una persona che mantenga la calma e il controllo, ma anche come colui che ha fiducia nelle sue risorse e che sia capace di riportare il morale alto. Il leader non deve essere visto come colui che valuta e osserva le tue mosse, ma come un motivatore e un sostenitore del suo team. altro aspetto fondamentale è infatti la possibilità di sbagliare. Se infatti questa non viene riconosciuta, il soldato o la persona non prenderà mai decisioni di sua spontanea volontà ma sarà sempre in attesa dei comandi dall'alto, con la conseguente perdita di tempo che, soprattutto in ambiti come quello militare e aziendale, possono compromettere il risultato finale. Bisogna responsabilizzare il proprio team e insegnargli come poter agire in determinate situazioni, senza dover avere per forza compiti precisi.

Proprio questo è l'obiettivo della gestione agile a livello aziendale: avere un obiettivo finale, formare il team affinché abbia le conoscenze per poterlo raggiungere e coinvolgere i componenti per farli sentire elementi essenziali.

⁵⁸ How the British army's operations went agile, Rob Theunissen, Justin Maciejewski, McKinsey Quarterly, 2019

5. IL CASO STUDIO: ENEL S.p.A.

L'azienda scelta ai fini di tale analisi è, come già anticipato in precedenza, Enel. La multinazionale italiana è leader del settore energetico a livello nazionale e uno dei maggiori *player* globali per quanto riguarda la fornitura di energia elettrica e della produzione da fonti rinnovabili a livello pubblico e privato.

Presente in 30 Paesi e 5 continenti, conta più di 75 milioni di utenze finali nel mondo, escludendo gli operatori pubblici e 69 milioni di clienti sul mercato libero energia e gas, rendendolo il soggetto con la più grande base clienti al mondo⁵⁹.

Enel è stata fondata nel 1962 come ente pubblico elettrico chiamato "Ente Nazionale per l'Energia Elettrica". In un contesto in cui l'Italia, nel Dopo-guerra, stava sviluppando uno dei periodi più felici dal punto di vista economico, l'obiettivo principale della creazione di tale società era consolidare e razionalizzare il settore energetico del Paese.

Prima della fondazione di Enel, il sistema elettrico italiano era frammentato, con numerose aziende elettriche private che operavano a livello locale (Valdarno, Edison, SRE...). Con la legge n. 164 del 11 luglio 1962, il governo italiano ha istituito l'Enel come unico gestore del sistema elettrico nazionale, trasferendo le attività delle società elettriche private all'ente pubblico di nuova creazione. Questa nazionalizzazione ha portato a una maggiore efficienza e coordinamento nella produzione e nella distribuzione dell'energia elettrica in tutto il Paese.

Nel corso degli anni, Enel ha continuato ad espandersi sia in Italia che all'estero, acquisendo altre società energetiche e ampliando le proprie attività nel settore dell'energia elettrica, dell'energia rinnovabile e dei servizi energetici.

Nel 1999, Enel è stata trasformata in una società per azioni e successivamente privatizzata anche se, tutt'ora, il 23,6% è di proprietà del MEF (dati del 31.12.2022)⁶⁰.

Oggi, Enel è una delle principali *utilities* elettriche del mondo, impegnata nello sviluppo e nella gestione di impianti di generazione elettrica, reti di distribuzione, soluzioni innovative per l'energia elettrica e altre attività connesse al settore energetico.

Andando ad analizzare il modello societario, Enel nel 2016 ha implementato un modello organizzativo a matrice che integra una suddivisione funzionale, che racchiude le funzioni aziendali principali, o funzioni di Holding (come HR, Legal, AFC, Comunicazione ...) e una per linee di business. Le Business Lines, invece, sono organizzate in unità operative autonome, anche dette Global Business Line, e tra le quali troviamo: Enel Green Power and Thermal Generation, Enel Grids, Global Energy and Commodity Management, Enel X

⁵⁹ Corporate.enel.it, Azienda Globale, 31/12/2022

⁶⁰ enel.com/it/investitori/investimenti/azionisti, 31/12/2022

Global Retail ed Enel X Way. La matrice è invece suddivisa in aree geografiche, specificatamente Iberia, Nord e Centro America, Africa subsahariana e Asia, Europa e Nord Africa, America Latina e Italia.

Per spiegare le scelte strategiche di Enel, dobbiamo dare un concetto fondamentale, ossia quello di Open Power. Come si può leggere nel capitolo “Enel is Open Power” sul sito della società, questa idea si riflette “nell’apertura al mondo esterno, alla tecnologia e all’interno tra le persone. È un modello integrato e diffuso, che crea una cultura comune tra le diverse entità del Gruppo per affrontare le grandi sfide del mondo, una missione al 2025 e una visione che si traducono in valori (responsabilità, innovazione, fiducia, proattività) e comportamenti”⁶¹.

Come possiamo notare, i valori fondanti di Enel sono molto simili o, in alcuni casi, addirittura corrispondenti a quelli che distinguono la metodologia Agile e proprio questo è uno degli aspetti che fa pensare alla multinazionale italiana come un esempio perfetto da prendere ai fini di questa analisi.

⁶¹ enel2016csr.message-asp.com/it/bilancio-di-sostenibilita-2016/conoscere-enel/modello-organizzativo-di-enel

5.1 APPLICAZIONE DI AGILE NEL CICLO DI VITA DEL SOFTWARE:

Prima di analizzare il modo in cui Enel ha implementato Agile in ambito software, è opportuno fare una premessa. Infatti, mentre gli altri settori, come ad esempio il Marketing, Hr (ecc.), possono essere complicati, nel senso che se c'è un problema si chiama un esperto della materia e si può velocemente risolvere, l'ambito del software, invece, si definisce un contesto complesso, nel senso che non è possibile a monte predeterminare tutte le relazioni a tutti gli input, ossia che non c'è sempre una relazione di causa-effetto.

Agile nasce essenzialmente come risposta a questa domanda: i lavori ad alto tasso di complessità, per i quali non si riesce a sapere prima quali saranno tutti gli sviluppi, quale è la maniera migliore per operare? Oltre, infatti, alla velocità di risposta e alla capacità di adattamento, uno degli aspetti più importanti di Agile è proprio quello di permettere di lavorare su cose molto complesse e altamente imprevedibili nella maniera più efficace possibile.

Innanzitutto, partendo da un aspetto pratico, Enel ha dotato le sue room di due software, Jira e Confluence, che agevolano lo svolgimento agile del lavoro. Il primo è infatti una board sullo stile Kanban, in cui vengono riportate tutte le attività da svolgere e in svolgimento e la tipologia di colonne può essere modificato in base alle esigenze del team (se aggiungere ad esempio le colonne “da approvare”, “approvata” o rimuoverne di altre). In Confluence invece sono raccolti tutti i documenti che sono utili alla squadra ai fini del corretto svolgimento del progetto e, ovviamente, sono visibili a tutti in qualsiasi momento. Questi due strumenti sono semplici da usare e permettono di apportare modifiche, integrazioni e di registrare gli avanzamenti in modo che tutti abbiano ogni fase a disposizione. Le board sono uno strumento che permette a tutti di avere una visione di insieme trasparente su quello che l'intero team sta facendo e su quali sono gli avanzamenti.

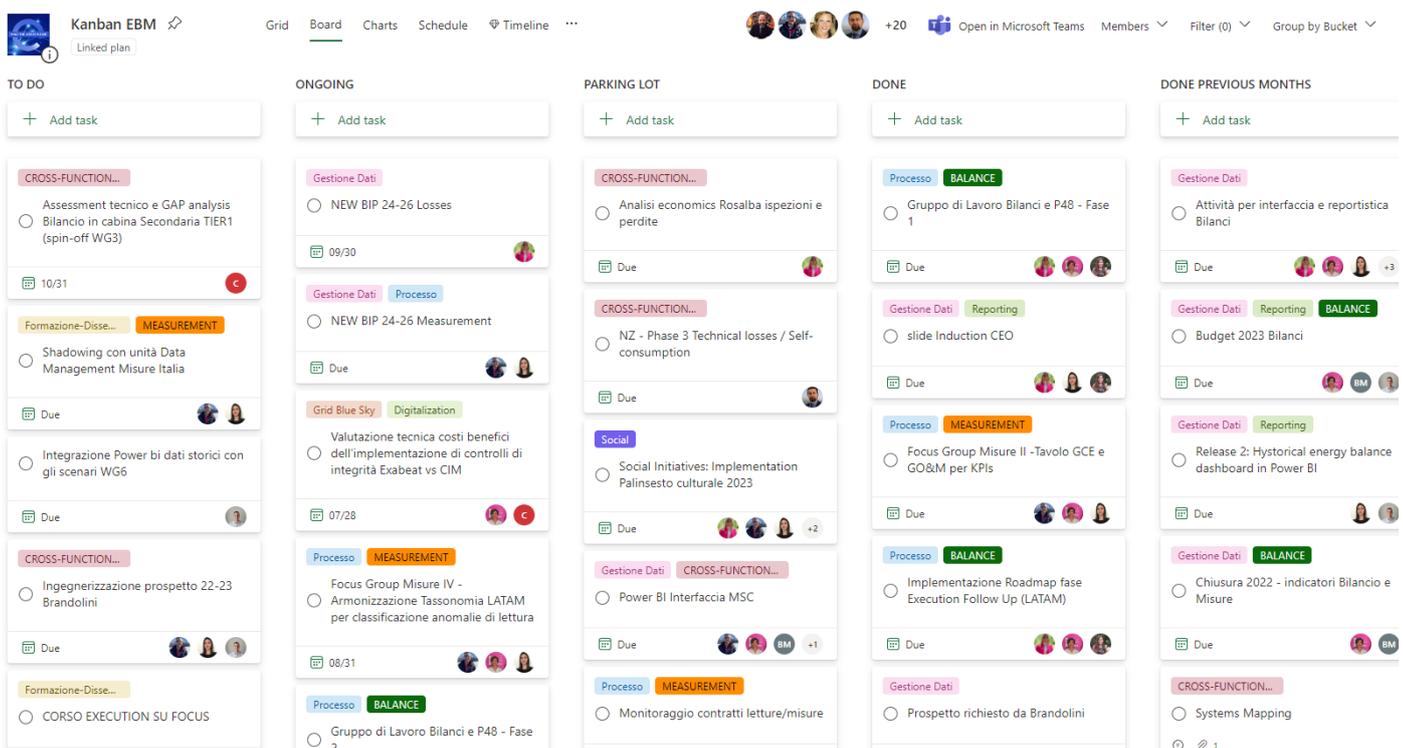


Figura 14 - Board Kanban di un team seguito durante lo svolgimento della tesi

Una critica che viene mossa all'Agile è che, soprattutto in Scrum, si assiste a una periodicità molto stringente, per cui in due, massimo quattro settimane, bisogna raggiungere i risultati, anche intermedi. È stato studiato che se lo stress e l'ansia sono avvertite in un breve periodo, questo non comporta grandi problematiche alle persone ma, se invece queste vengono prolungate nel tempo, potrebbero avere conseguenze importanti. Se si parla di uno sprint singolo, infatti, lo stress è più che sopportabile, ma se questo dovesse riproporsi anche in tutte le altre fasi successive, potrebbe causare problemi. Si è capito, comunque, che l'errore sta nel come si adotta la metodologia non in essa stessa. Se infatti ci si dovesse accorgere che le richieste durante la prima fase sono troppo stringenti, si dovrebbero abbassare le pretese, in modo da avere un ambiente di lavoro più vivibile. Come si può capire infatti, non basta applicare un framework per risolvere i problemi di un'azienda, ma bisogna sapere mettere davvero al centro la persona e il team, oltre che il cliente, in modo da avere obiettivi che siano a portata e che non si intenda l'Agile come un metodo per avere risultati lavorando molto più intensamente e con ritmi eccessivamente gravosi.

Durante i mesi in cui è stato scritto tale elaborato, si è avuta anche la possibilità di partecipare a due room Agile molto interessanti, che possono dare un'overview di come Enel ha deciso di implementare tale metodologia al suo interno.

Room “GBS Solution: new electrical flow engine”:

La room in questione è interessante soprattutto per la trasversalità dei temi che affronta. La Value Chain di Enel, infatti, si sviluppa dalla rete e arriva fino alla misurazione dei risultati per i clienti e questo progetto vede tutte e due queste aree, avendo dunque un controllo su tutta la catena del valore. È composta da 12/13 persone.

Nell'ambito di tale room, è interessante citare il collegamento che l'azienda ha avviato con Panda Power, azienda open source, che si appoggia a Fraunhofer, organizzazione di 60 istituti di scienza applicata che fa sperimentazioni per la Germania. In questa collaborazione, è stato utilizzato un software open source, con il quale Enel non sfrutta solo il software gratis, ma permette alla community di Panda Power di testare il software su una grossa mole di dati, per vedere come reagisce. Inoltre, è stata avviata anche una collaborazione con una università, con cui si sperimenta una nuova funzionalità di calcolo. Questa iniziativa è chiamata Open Power Grid ed è un'associazione open di Enel, dove tutti gli iscritti possono vedere le specifiche tecniche degli impianti dell'azienda. In questa maniera chiunque può vedere i dati, in modo da avere poi una convergenza di tutte le aziende del settore verso i processi migliori.

Più o meno nata nel 2020, anno in cui è entrato anche Massimo Bolognesi, PO di questa room e con il quale sono stati fatti vari incontri. Questa room, che adesso è allo Sprint 16, prima era di analisi dei consumi dei clienti con machine learning. Il calcolo elettrico è un modulo, non un programma, richiama una cartografia come Google Maps, dove si può avere una visualizzazione grafica delle reti elettriche. In questa room non si fa solo sviluppo ma anche esercizio del software. Per questa motivazione, infatti, è una room ibrida. In questo

momento l'Italia sta sfruttando il nuovo sistema di calcolo elettrico, la Spagna si sta attrezzando per avere questo sistema, mentre le altre Countries sono ancora con il vecchio calcolo elettrico. Si lavora dunque ad una versione nuova del programma ma si vede anche se funziona quello vecchio che più o meno è di 25 anni fa. Viene predisposto il calcolo e si fa il lancio anche al suo interno, poi dal 4 al 15 del mese si raccolgono tutti i dati e si guarda un report dove sono scritti tutti i possibili errori o problematiche.

La room si occupa di scrivere un modulo di calcolo elettrico da poter usare in tutti i programmi Enel per il monitoraggio della rete esistente e di quella futura e per verificare che non vada in sovraccarico. Per fare questo la room ha deciso di sviluppare un prodotto interno in linguaggio Python, tra i più affermati per l'analisi dei Big Data. Sfruttano una "libreria" di calcolo elettrico, la già citata PandaPower, già scritta in Python e open Source, quindi totalmente utilizzabile. Dal 2020 si basano su questo, implementando i calcoli all'interno della room. Una parte della room, dunque, fa sviluppo Python, una parte fa analisi delle curve dei clienti con machine learning tramite il contatore elettronico di seconda generazione, il quale mostra, ogni 15 minuti, al cliente e ai gestori. Dunque, ogni quarto d'ora viene lanciato un calcolo elettrico per verificare lo stato della rete.

Un'altra parte è poi di front-end in cui si mostrano i dati a due platee: chi fa le connessioni alla rete dei nuovi clienti. Ad esempio, ora c'è un programma di connessione di impianti fotovoltaici di piccola potenza, dove ci sono circa 1500 richieste di connessione ogni giorno. Per verificare se la connessione si può fare si sfrutta il calcolo. La seconda è chi verifica i problemi attuali e futuri della rete per organizzare gli investimenti, come la ricarica dei veicoli elettrici. In questo caso, ad esempio, gli operativi verificano dove poter porre le colonnine elettriche, ma a livello aziendale, il business fa una valutazione per vedere quale è la richiesta stimata in Italia.

Questa ora sta affrontando la traduzione in romeno, anche se è stata ceduta ma nel contratto di cessione è riportato che sarebbe stato completato il calcolo elettrico, quindi sta lavorando su questo. Il Front-end che stanno utilizzando non è quello classico dell'interfaccia web ma è una interfaccia per analisi di dati. Nel front-end web la stessa parola in italiano viene tradotta in automatico nell'altra lingua.

Si è avuto l'opportunità di seguire una serie di Daily di questa room, di cui si fa un breve riassunto di seguito.

Daily del 25 agosto:

La riunione comincia con un giro del tavolo virtuale tramite Teams in cui il PO ha aperto il software Jira e ogni componente del team ha esposto lo stato di avanzamento del proprio task. La Kanban board di questa board è divisa in To Do, In progress, Blocked e Done. Operativamente, si apre la schermata del Backlog e la PO chiama task per task ogni responsabile per analizzare l'andamento di essi. Tra i componenti vi sono anche dipendenti che vengono dall'area LAT-AM e, proprio a tal riguardo, si può evidenziare uno dei lati positivi del post-Covid. Se da un lato, infatti, l'uso massiccio del Telelavoro ha portato a rimuovere uno degli aspetti fondamentali di Agile, ossia il fatto di lavorare tutti nella stessa stanza, dall'altro ha però permesso di inserire, appunto, soggetti provenienti da ogni parte del mondo, senza dover fare singole riunioni dedicate.

In questa riunione, è anche venuto fuori, da parte di un membro del team, un errore all'interno del software ed è stato esposto a tutti, capendo come potrebbe essere possibile risolverlo.

Daily del 28 agosto:

Lo svolgimento della room è sempre uguale, quindi viene aperto dalla Scrum Master il software Jira, si condivide lo schermo e si coinvolgono tutti coloro che hanno da riferire sulle attività che hanno scadenza quel giorno o che sono di maggior urgenza. La riunione ha avuto una durata di 30 minuti.

Sempre nella stessa giornata, si è partecipato a un Impediment, ossia la riunione dedicata alla risoluzione dei problemi che sono sopraggiunti nel corso dello Sprint. In questo caso, invece di Jira, è stato usato Confluence, il software che raccoglie tutti i documenti relativi alla room. Si è dunque aperto un documento dove erano riportati tutti i vari Impediment e si è fatto il punto della situazione. In seguito, sono state passate al vaglio le questioni meno urgenti, ossia situazioni che dovranno essere risolte ma che non sono da gestire nel breve periodo. La riunione di Impediment è durata 25 minuti.

Daily del 29 agosto:

Questa room, in seguito ad una Retrospective, ha deciso di non usare la board Jira nei giorni pari, quindi martedì e giovedì, per parlare guardandosi in faccia e non avere davanti solo la lavagna, in modo da ricreare, per quanto possibile, quel senso di unione e di vicinanza proprio delle room agili. La riunione dura sempre lo stesso tempo, però molti componenti sono rimasti dopo in call per discutere di una attività che riguarda più persone.

Durante il corso della giornata è stato possibile fare un'intervista alla Scrum Master della room che ha spiegato nel dettaglio il funzionamento di essa. Innanzitutto, ha tenuto a precisare che Scrum è un framework, ossia una struttura di massima che mostra tutte le attività di un progetto dando elementi minimi che devono essere presenti ma che, allo stesso tempo, lascia spazio a interpretazioni o aggiunte a seconda delle necessità o del settore. Scrum mette una sorta di griglia, un impianto alle attività tradizionali di project management del team. Kanban invece è un metodo che serve per ottimizzare la qualità e la produzione di quello che si fa, si occupa dell'ottimizzazione del delivery del prodotto. Non dice come fare a livello generale, ma soddisfa specifiche esigenze. Se volessimo prendere ad esempio un ristorante, un eventuale manuale di come si gestisce un ristorante è un framework, mentre un metodo è, ad esempio, un capitolo su come fare al meglio il fritto.

La room in questione applica Scrum, anche se la sua implementazione è stata graduale e in maniera un po' atipica. Enel, infatti, ha deciso di partire ad introdurre un Agile *sui generis*. Solo negli ultimi tempi si sta uniformando ai dettami dell'approccio Agile più tradizionale.

Scrum è basato sull'empirismo, cioè un approccio all'acquisizione di conoscenza basato sullo sperimentare, avere risultati e procedere. Esso mette in piedi strumenti che aumentano la trasparenza delle attività che sono da fare e che sono state fatte, in modo da vedere come si fa e da adattarsi al cambiamento. Quando si applica Scrum a livello di team, tanto più se si hanno più team, e non si fa una riflessione a livello organizzativo su

come si scala la trasformazione Agile, si possono avere una serie di problemi. Per prima cosa perché si hanno delle incongruenze a livello procedurale, per cui dei processi di tipo Waterfall definiscono up-front tutto ciò che si può definire e trattano ogni modifica come un *issue* e quindi a livello di team c'è un approccio diverso, ma inoltre non ci si pone il problema di come si scala la gestione a livello generale; quindi, di come ci si interfaccia con gli altri team, della gestione delle roadmap, degli Impediment, dei rischi al di là della dimensione del team. Spesso questo ragionamento non viene fatto e quindi il rischio è di trovarsi a dover gestire un processo non strutturato, senza regole chiare, finendo per essere autogestito da più persone e traducendosi poi in una serie infinita di meeting per stabilire il lavoro. Di solito, dunque, si assiste ad una trasformazione Agile a livello di team ma non a livello di organizzazione.

In questo contesto, la room in questione segue il framework Scrum, rispettandone tutte le cerimonie. Si fa il Daily Sprint, che dovrebbe essere il punto di contatto in cui si pianifica il lavoro delle 24 ore successive ed è una conversazione tra gli sviluppatori che concretamente fanno il lavoro. Il rischio principale di questa riunione è che esso diventi uno status report e che quindi ci sia il management che usa il Daily per ascoltare lo stato di avanzamento. In realtà invece sarebbe una vera e propria agenda della giornata che serve ad aumentare la trasparenza nel team non solo per permettere a tutti di capire come sta andando il progetto, ma anche concretamente per consentire a tutti di lavorare remotamente senza essere sincroni. L'informazione minima è dunque già catturata nel software e quindi due o più membri del team, se si devono parlare per risolvere una questione, possono farlo anche senza doversi vedere in una riunione, semplicemente guardando il programma possono vedere i loro sviluppi. Questo aspetto è fondamentale perché consente di essere costantemente aggiornati, senza dover passare ore e ore in meeting, togliendo tempo prezioso al lavoro. Una pratica che veniva adottata anche in questa room in passato era quella di far facilitare il Daily a turno anche agli altri membri in modo da responsabilizzare tutti sul lavoro fatto dal collettivo.

Altra cerimonia tradizionale che viene usata dal team è la Review, ossia il momento alla fine dello Sprint in cui si ispeziona tutti insieme quello che è stato fatto per capire se è andato tutto bene e se è aderente alla richiesta iniziale o se servono modifiche al progetto.

In maniera altrettanto tradizionale viene fatta la Retrospective, sfruttando dei software online che cambiano ogni volta (ad oggi è Mural). Lo scopo di questa cerimonia è riflettere insieme sui modi in cui si è lavorato insieme e cosa si può fare per migliorare, riguardando sia le relazioni che le metodologie, ma anche gli strumenti quindi la discussione può coprire tanti aspetti diversi. Ci sono però tre situazioni tipiche della Retrospective che portano a problematiche: il primo è che spesso questa riunione viene spostata o cancellata per mancanza di tempo; la seconda situazione è che la Retrospective raccoglie spunti e suggerimenti da applicare, che poi però non hanno un seguito effettivo e rimangono su "carta", rendendo inutile lo scopo stesso della riunione. Per evitare questa fattispecie, nella room in questione si usa Confluence, dove è presente un log in cui vengono elencati i cambiamenti proposti e le decisioni prese per poterle monitorare. Il terzo scenario è poi quello che diventi una sorta di cestino della spazzatura delle frustrazioni, in cui uno si può lamentare e

basta. Questa cosa può essere fatta, ma con moderazione. Il rischio maggiore, infatti, è che coloro che sono più stressati tendano a parlare sempre, non permettendo a tutti di parlare.

Una cerimonia che poi viene fatta anche se dal 2020 è diventata facoltativa è il Backlog Refinement, ossia lavorare insieme per chiarire i requisiti di quello che si andrà a fare non solo nel prossimo futuro, ma anche per mettersi d'accordo non solo su cosa va fatto come richieste dagli stakeholders ma anche su come va fatto.

Ultima cerimonia è il Planning, in cui si prendono, a seconda delle priorità indicate dal PO, le storie che si riescono a fare per poi iniziare a lavorare con una giusta mole di lavoro.

Daily del 30 agosto:

La Scrum Master, soprattutto nell'ottica in cui questa sarà l'ultima settimana di lavoro in Enel per lei, ha chiesto a un membro del team di fare le sue funzioni nel coordinamento e nella facilitazione della riunione. Come al solito, si è preso il software Jira e si è cominciato a esaminare i vari task "In progress" chiedendo a ogni responsabile di ciascuna attività lo stato di avanzamento.

Review del 31 agosto:

Il responsabile dello Sprint goal ha illustrato i risultati perseguiti durante lo Sprint 16 con una presentazione. In seguito, ha fornito i dati conseguiti il responsabile dell'MVP Romania. Interessante ai fini della ricerca è il fatto che, durante la riunione, un componente del team ha espresso dubbi su un risultato di un Goal e si è offerto di lavorare insieme al responsabile di quel compito, facendo riferimento a quanto detto durante la teoria riguardo la collaborazione del team e la possibilità di venirsi incontro.

Retrospective del 31 agosto:

Durante questa cerimonia, la Scrum Master ha iniziato illustrando gli Story Point realizzati dal primo Sprint del gennaio 2022 fino all'ultimo, Sprint 16. L'andamento è stato a "zig-zag", quindi si è notata un'oscillazione della produttività, anche se comunque la linea tende ad andare verso una maggiore produttività. Poi la percentuale di quanto realizzano su quanto pianificato, e qui in particolare dallo sprint 7, fino a oggi, la media è stata oltre il 70%. Si nota un miglioramento in questo senso in quanto i primi due sprint erano stati del 5.

Per continuare la Retrospective, è stato aperto EasyRetro, un programma che si usa da tanti anni e serve, come una sorta di MentiMeter, in cui ognuno, con il QR-code, può scrivere ciò che è andato bene, ciò che è andato non troppo bene, le possibili azioni e le azioni. Come MentiMeter, può essere svolto in maniera anonima. Tutte le risposte appaiono poi su una board, in cui esse vengono elencate in colonna. È stato dato un tempo di otto minuti per la compilazione.

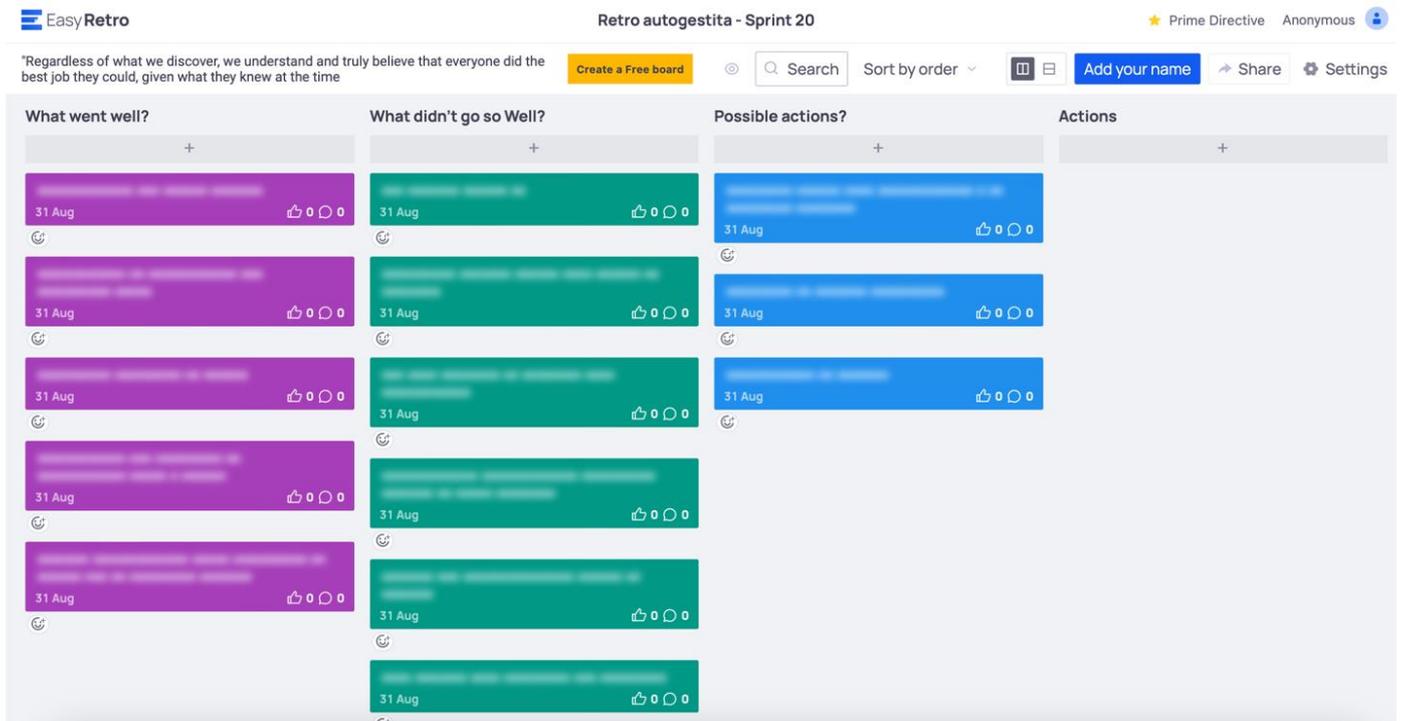


Figura 15 - Software usato per la Retrospective

Durante la riunione sono venute fuori alcune azioni che il team pensa sia utile implementare nella quotidianità del lavoro. Sono poi state messe al voto e le prime due più votate saranno implementate. In particolare, sono 1) avere un incontro come room per capire gestire l'assenza di SM e chi potrebbe fare cosa; 2) rivedere la roadmap da qui ai prossimi sei mesi e fare un ragionamento se non è il caso di investire un po' di tempo su formazione e upskilling per velocizzare la delivery.

Room “Inspection Intelligence for Energy Recovery” (II4ER):

La room in questione si occupa di scoprire frodi e perdite e cerca di far recuperare quanta più energia in caso di anomalia nei sistemi di misure. È una unità a livello *global* che si colloca on-top rispetto a quelle *local*, e che si occupa di coordinare, standardizzare, efficientare e migliorare processi e sistemi. I sistemi in Enel sono fondamentali per via della grande votazione dell'azienda all'innovazione e al progresso; quindi, parlare di processi e di sistemi è praticamente la stessa cosa: un buon sistema è un buon processo e viceversa. La room, infatti, funziona da sponsor del sistema. Lavora nel perimetro di Enel Grids, che si occupa della parte che gestisce le reti distribuzione nel mondo.

Essendo nata durante il 2020, i membri del team ancora non si sono incontrati di persona per via del blocco alle trasferte che è stato impartito dal Covid in poi, anche se sono in programma di vedersi prima dell'inizio del prossimo Sprint. È stato registrato infatti che, nonostante a livello generale ormai lavorare online sia praticamente uguale, se non meglio, rispetto a lavorare in presenza, rimangono ancora dei momenti come il Planning e la Retrospective che sarebbero più veloci se fatti dal vivo.

Per capire nel dettaglio di cosa si occupa la room, bisogna fare una breve introduzione. Innanzitutto, le ispezioni di cui si parla nel nome della room stessa riguardano i contatori. Le perdite possono essere di tre tipi, per frode, per malfunzionamento dei sistemi e per effetto fisico (effetto Joule). Queste ultime non sono però nel perimetro di interesse di tale room. Questa si occupa anche di individuare connessioni abusive senza contatore. L'obiettivo finale è dunque quello di fornire alle persone che devono fare le ispezioni sul campo uno strumento che agevoli il loro lavoro.

La II4ER è composta da due "sotto-room", una di Solution e una di Global Models. Per quanto riguarda la room Solution, nata circa tre anni fa, essa permette di gestire proprio il processo di energy recovery, identificando le ispezioni, gestire gli ordini di lavoro, monitorare i risultati delle ispezioni in campo e fornendo un supporto alle connessioni dirette alla rete. L'altra sotto-room invece sfrutta i modelli globali ossia una serie di modelli di intelligenza artificiale che tramite il Global Data Mining servono a identificare le migliori ispezioni da mandare in campo e di identificare frodi e anomalie delle cabine secondarie (ossia quelle si occupano di trasformare la corrente da media a bassa tensione). Le ispezioni però si basano comunque sulla probabilità che dove si va a intervenire ci sia una anomalia. Per questo motivo è possibile che le ispezioni possano essere falsi positivi e non riportare perdite.

Essendo una room che ha tante attività e molto lavoro da svolgere, il numero di persone coinvolte sono 5 per la Global Models e 12 per la Solution e per quanto riguarda gli Sprint sono rispettivamente al 5° e al 37°. La prima room, infatti, è partita ufficialmente a maggio di questo anno, anche se già prima lavorava, pur non avendo uno Scrum Master e altre figure dedicate. Gli Sprint sono di tre settimane in entrambi i team.

Questa room lavora insieme dal 2021 e il processo ha riguardato 4 Minimum Viable Products, ossia dei blocchi di funzionalità incrementali che possono essere sfruttati dall'utente che deve usare l'applicativo, di cui i primi due sono partiti nel 2021, il terzo dal 2022 e il quarto nel 2023. Gli ultimi due sono rilasciati prima nel LAT-AM, in particolare a Rio de Janeiro, Sao Paulo, Ceara e successivamente negli altri Paesi, tra cui l'Italia, in ordine di urgenza di applicazione. Il prossimo rilascio è previsto a settembre proprio in Italia e Cile.

Daily del 1° settembre:

La cerimonia in questione, questa room, ha deciso di implementarla con una durata di 15 minuti, differentemente dai "canonici" 20-30 minuti. A seguito dei 15 minuti, una parte del team è rimasto altri 10 minuti per programmare il lavoro da svolgere per svolgere un'attività.

Refinement del 5 settembre:

In apertura di riunione, sono stati analizzati dei "fix", soprattutto riordinando i vari task per priorità. Si è passato poi a passare in rassegna ogni attività e, come da routine, ogni responsabile ha aggiornato il team sui recenti sviluppi.

Retrospective Modelli Globali del 7 settembre:

A inizio riunione è stato aperto Mural dalla Agile Coach, è stato girato il link a tutti i membri della room. Nei primi minuti della riunione, infatti, si fa una sorta di gioco per unire e rendere più leggero il meeting. Con un QR-code si è poi fatto aprire a tutti Ahaslides, ossia un sito dove ognuno, dopo aver inserito nome e avatar, può mettere le risposte. Sono state fatte cinque domande e chi ha riportato il maggior numero di domande esatte nel minor tempo possibile, ha vinto. Il tema delle domande era “Sport estremi”, tema che poi è stato usato anche nella piattaforma Mural, dove si è aperto una lavagna in cui sono presenti tutti i Retrospective degli sprint. A seconda del tema scelto si fanno delle valutazioni diverse. Nel caso degli sport estremi, ad esempio, si è indicato cosa ha fatto più paura, quali fasi sono state più adrenaliniche e cosa si può migliorare. Nello sprint precedente, invece, il tema era la cucina ed infatti le domande erano su “Quali sono gli ingredienti speciali del nostro team?”, “Il passaggio più delicato?”, “Quell’ingrediente in più se volessimo migliorarci, su quale “ingrediente” dovremmo investire di più?” ...

Oltre a essere un modo più leggero per ripensare a come è andato il lavoro nell’ultimo periodo, è anche un modo per guardare la room da diversi punti di vista. Il PO della room Fabrizio Guglietti ha affermato che questo uso particolare della Retrospective favorisce anche la ricezioni di maggiori feedback da parte del Dev Team, facendo emergere aspetti che in altre forme non venivano fuori.

Sprint 5

RETRO CHALLENGE!
Check-in: Curiosità sul mondo degli sport estremi!



-  Fai doppio click sull'immagine
-  Rispondi alle domande
-  Divertiti!



EXTREME RETRO

PAURA

ADRENALINA

MIGLIORAMENTO

LET'S DO IT!

Rate your retro!













0
100

Figura 16 - Lavagna di Mural usata da Enel durante la Retrospective dello Sprint 5

Per ultima cosa, si è votato la room con un punteggio da 0 a 100, riportando un punteggio tra 80 e 90 e sono stati chiesti suggerimenti sul tema per il prossimo sprint.

5.2 APPLICAZIONE DI AGILE NEI PROCESSI OPERATIVI:

Durante la stesura dell'elaborato, è stato possibile svolgere un'intervista a Marnie Moretti, Head of People Innovation and InnovAgile, la quale coordina un'unità nata nel 2016 che si occupa di diffondere la cultura di Open Innovation nel gruppo. A partire dal 2020, Enel ha favorito l'integrazione tra l'Open Innovation, che era già diffusa in tutta l'organizzazione, e l'Agile Trasformazione. Quindi si è cominciato a sviluppare su tre piani, ossia persone, conoscenze-competenze e pratiche-processi, l'integrazione di questi due mondi che condividono valori, principi ma anche metodologie e pratiche.

Prima di parlare della trasformazione Agile di Enel, conviene dare un'overview di Open Innovation. Essa è una strategia che l'azienda adotta per favorire la collaborazione e lo scambio di idee con entità esterne, come startup, università, istituti di ricerca e altre aziende, al fine di promuovere l'innovazione e lo sviluppo di nuove soluzioni nel settore dell'energia.

Con l'Open Innovation, Enel si apre alla collaborazione con l'ecosistema esterno per cercare nuove idee, tecnologie e approcci innovativi che possano contribuire alla trasformazione dell'industria energetica. Questa strategia permette ad Enel di accedere a una vasta gamma di competenze, esperienze e talenti che altrimenti potrebbero non essere disponibili internamente.

L'Open Innovation si realizza attraverso diverse iniziative e programmi. Per quanto riguarda le collaborazioni con startup, Enel collabora con startup innovative nel campo dell'energia e delle tecnologie sostenibili. Queste collaborazioni possono includere investimenti, partnership commerciali o progetti di co-sviluppo. Enel, in secondo luogo, supporta programmi di incubazione e accelerazione per startup nel settore dell'energia, fornendo loro accesso a risorse, mentorship e possibilità di testare le loro soluzioni all'interno dell'azienda. Enel collabora anche con varie università e centri di ricerca per promuovere lo scambio di conoscenze e la co-creazione di soluzioni innovative nel campo dell'energia. La multinazionale italiana utilizza poi piattaforme di crowdsourcing per coinvolgere la comunità esterna nella generazione di idee e soluzioni per sfide specifiche dell'azienda. Infine, Enel lancia competizioni e premi per stimolare la creatività e l'innovazione, invitando innovatori e startupper a presentare idee e progetti in ambiti chiave per l'azienda.

L'Open Innovation di Enel consente all'azienda di rimanere all'avanguardia nel settore dell'energia, stimolando l'innovazione, l'efficienza e la sostenibilità. Attraverso la collaborazione con il mondo esterno, Enel è in grado di identificare e implementare nuove soluzioni per soddisfare le esigenze dei clienti e affrontare le sfide del settore energetico in modo più rapido ed efficace. La grande flessibilità dell'azienda e la capacità di adattamento ai diversi tempi di sviluppo delle varie tecnologie hanno portato Enel a prendere parte a più di 500 collaborazioni negli ultimi 6 anni.⁶²

⁶² L'Open Innovation integrata di ENEL, Giovanni Tolin, Il Sole 24 Ore, 2022

In questa ottica di grande apertura verso l'innovazione e le tecnologie del futuro, è ancor più interessante andare ad indagare come Enel potrà introdurre la cultura Agile all'interno dei processi operativi dell'azienda. Per far sì che ciò avvenga in maniera ottimale, innanzitutto, è necessario lavorare su diversi piani; il primo è quello del contesto. Infatti, bisogna riuscire a inserire ogni risorsa nel giusto ambiente per fare in modo che essa possa rendere al massimo delle sue possibilità. È importante mettere le persone in un giusto team. Per contesto si intende non solo manager, middle-manager e così via ma anche a livello di cultura perché un'azienda come Enel, ad esempio, che è presente in molti Paesi, che sono anche molto diversi tra loro, necessita un adattamento all'ambiente del luogo e quindi ogni Country avrà infatti il proprio.

In secondo luogo, bisogna lavorare sulle comunicazioni tra i team, con gli stakeholders e sul modo in cui avvengono le comunicazioni. Il terzo aspetto su cui lavorare, ma non per importanza, sono le persone. Come riporta il primo principio del Manifesto, "People over processes and tools" si riferisce proprio a questo e quindi fornire loro tutti gli strumenti, l'empowerment ma c'è anche bisogno che i manager diventino anche dei coach, tornando quindi al discorso che si affrontava prima, ossia di capire come la risorsa si può esprimere in maniera efficiente ed efficace in team e non da solo.

La figura del coach, in un ambiente Agile, è fondamentale per diversi motivi. Innanzitutto, rappresenta una guida esperta durante l'adozione dell'Agile, aiutando l'organizzazione a comprendere i principi e i valori dell'Agile e a integrarli nella cultura aziendale. In secondo luogo, il coach Agile si occupa di formare i membri del team e i leader sull'approccio Agile e sulle pratiche associate. Questa formazione è essenziale per sviluppare le competenze necessarie a lavorare in modo efficace in un ambiente Agile.

L'Agile coach, inoltre, aiuta il team a individuare e affrontare eventuali problemi o ostacoli nell'adozione dell'Agile e fornisce un supporto prezioso nel superare le sfide che possono emergere durante il processo di transizione. La figura del Coach, in aggiunta, facilita le cerimonie agili, come le riunioni di pianificazione, le riunioni giornaliere e le Retrospective e assicura che queste cerimonie siano condotte in modo efficace e che il team ottenga il massimo valore da esse.

Altro compito fondamentale che il coach Agile si trova a svolgere è quello di promuovere la collaborazione e la comunicazione tra i membri del team e tra i vari dipartimenti, in modo da aiutare a creare un ambiente di lavoro collaborativo, in cui i membri del team lavorano insieme per raggiungere gli obiettivi comuni.

Altro aspetto importante da tenere in considerazione è che l'Agile coach aiuta l'organizzazione a sviluppare una mentalità Agile e a incorporare i principi e le pratiche Agile nella cultura aziendale, in modo da sostenere un cambiamento culturale duraturo verso un'organizzazione più adattabile e orientata al cliente.

In ultima istanza, il coach Agile incoraggia il miglioramento continuo del team e dell'organizzazione, fa in modo che il team rifletta sulle proprie prestazioni, individui le aree di miglioramento e implementi azioni correttive.

In conclusione, il coach Agile svolge un ruolo essenziale nel supportare l'adozione e l'implementazione di Agile, fornendo una guida esperta, aiutando nella formazione, nella risoluzione di problemi e promuovendo una cultura di collaborazione e miglioramento continuo. Il suo contributo aiuta l'organizzazione a ottenere i massimi benefici dall'Agile e a ottenere risultati di successo nei progetti e nell'intera organizzazione.

Ci sono dunque tre elementi chiave della gestione aziendale agile: la creatività, ossia la capacità di trovare persone giuste da affiancare per risolvere quel determinato problema o cogliere quella determinata opportunità; il coaching, e quindi la capacità di saper far fiorire quella persona e accompagnarla nel giusto contesto e infine l'agilità in senso stretto, inteso come la flessibilità e l'adattabilità delle risorse.

La nostra analisi all'interno di Enel per capire come l'Agile possa portare benefici alla pianificazione aziendale, si intende fare riferimento a un'intervista con la dott.ssa Erika Lino, Head of Energy Balance and Measurement del reparto Global Customer Engagement di Enel Grids, la quale da tanto tempo lavora con framework agili sfruttando dei tool, o *artefacts*, implementati per facilitare i compiti di routine. In particolare, nel suo team Bilanci e Misure, vengono implementati questi tre applicativi: il Kanban, il Daily e la Retrospettiva. Il Kanban implementato in realtà è un Kanban che serve all'organizzazione delle attività che però non siano routinarie. Viene usato con delle flag ed è Kanban atipico, perché è applicato in un team di dieci persone, il quale racchiude al suo interno tante funzioni diverse mentre solitamente deve contenere massimo tre Work In Progress. Nel suo team, infatti, vi sono otto persone, ognuna delle quali segue progetti specifici, più attività trasversali svolte da più persone. Il Kanban, infatti, funziona meglio con pochi task, massimo tre solitamente. Il Daily invece è una riunione di 20 minuti in cui ogni membro del team espone le attività che ha svolto, quelle da svolgere e quelle che sta svolgendo, avverte il PO se ci sono delle informazioni importanti che richiedano il suo intervento e vengono anche spiegati gli eventuali Impediment che si sono presentati e che quindi devono essere risolti. Questo tipo di meeting aiuta anche la cosiddetta *dissemination*, ossia il fatto di parlare ad alta voce davanti agli altri e allineare il team su tutti i recenti sviluppi, in modo da creare anche una sinergia nel gruppo. Essendo un team che lavora in gran parte con la LAT-AM, ossia Latino-America, ed essendoci anche componenti che provengono da questi Paesi, una volta a settimana questa riunione viene svolta in spagnolo, per un duplice motivo. Il primo è quello di migliorare la lingua, che è anche una skill importante al giorno d'oggi, ma anche per permettere ai dipendenti stranieri di poter parlare nella loro lingua madre, potendo, ancora, favorire la collaborazione e la cooperazione tra i membri del team. Per quanto concerne il terzo applicativo, la Retrospettiva anch'essa è un po' diversa dalla classica Retrospective, in quanto questa room non lavora su progetti ma a livello di organizzazione e quindi serve a vedere gli obiettivi che magari, nel corso del tempo, sono andati a modificarsi o se ne sono venuti fuori di nuovi. Questo tipo di riunioni dura più di un'ora, circa un'ora e mezzo. Essendo una riunione che richiede di verificare l'avanzamento dei vari task, ovviamente il Daily è quella che ha il peso maggiore.

Questi applicativi agili favoriscono il follow-up e il focus delle persone, come anche la sinergia tra le varie attività e la risoluzione degli impedimenti. Vi è sempre grande trasparenza e allineamento tra i membri del

gruppo, aspetto che porta ad aumentare il *commitment*. Tutto ciò ha anche risvolti positivi perché si è stimolati ad essere aperti nell'espone i problemi potendo contare sulla fiducia negli altri.

Fornire dati oggettivi sul miglioramento delle prestazioni e dei risultati non è cosa facile, però è abbastanza intuitivo come un uso di questi strumenti agili possa snellire di molto il lavoro. In Enel, ad esempio, le aree e le room che sfruttano Agile hanno abolito un grande numero di riunioni di allineamento che farebbero perdere molto tempo al personale, permettendo a tutti i membri del team di poter accedere a ogni tipo di informazione in pochi click.

Un esempio che potrebbe essere interessante citare viene sempre dall'esperienza della Dott.ssa Erika Lino. In Argentina, infatti, è stato fatto un progetto che in meno di 12 mesi ha portato a termine la digitalizzazione di un intero processo lavorando in Scrum, portando a una riduzione dei tempi di esecuzione del calcolo del bilancio da una settimana a 2 giorni, permettendo anche di integrare dei controlli di qualità aggiuntivi che prima erano svolti solo manualmente.

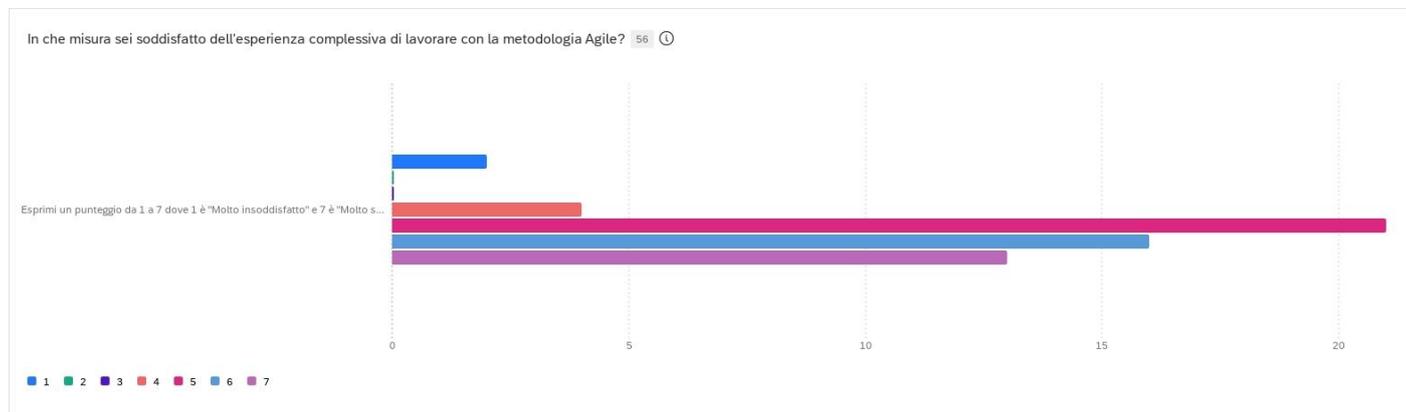
Enel, inoltre, ha avviato un percorso di trasformazione agile esemplare in una Country del gruppo, la Romania, che ha riportato risultati sensazionali. Si è proceduto in due fasi diverse, la prima è stata l'alfabetizzazione sull'Agile a livello generale con la contestuale attivazione di un *competence center* che facilitasse l'acquisizione di consapevolezza sul framework Agile, in modo da supportare il business sia nei paesi dove già vi sia un alto grado di expertise, sia in quelli dove l'esperienza non era stata ricevuta. Nella prima fase, dunque, il focus era stato sulla formazione e sulla comunicazione, in modo da sensibilizzare i dipendenti sui temi dell'Agile. In questa fase, inoltre, è stato creato un apposito team, detto Agile Transformation Office, che si occupasse di diffondere il metodo in azienda. Per fare ciò, anche in Romania, si è fatto uso di quegli strumenti di agilità di cui si è discusso nel paragrafo 4.2, gli Agile Coffee. In seguito, dopo la prima fase è partita la seconda parte della trasformazione, dove si è passati a occuparsi dei progetti di dimensioni più ridotte, fase che ha richiesto l'introduzione di figure con competenze e conoscenze specifiche come gli Agile Coach e gli Scrum Master. Una volta formate poi le figure ed aver formato il personale, si è creato il cosiddetto Agile Portfolio Management, ossia l'applicazione della metodologia Agile non solo alla gestione delle attività dei singoli squad, ma per gestire un portafoglio di iniziative con l'obiettivo di sviluppare idee di efficientamento e di riduzione dei costi operativi⁶³.

Le principali attività che stanno portando avanti in Enel con modalità Agile sono rivolte prevalentemente al customer engagement, ossia a facilitare la vita del cliente, come la visita virtuale tramite la quale non è più necessario fissare un incontro di persona ma è tutto fattibile comodamente tramite un tablet o uno smartphone. Agile, infatti, in Enel può ed è stato implementato da un lato per lo sviluppo di progetti software ma anche per la gestione routinaria delle attività.

⁶³ <https://www.hr-link.it/diventare-agile-lesperienza-di-successo-di-enel-in-romania/>

SURVEY:

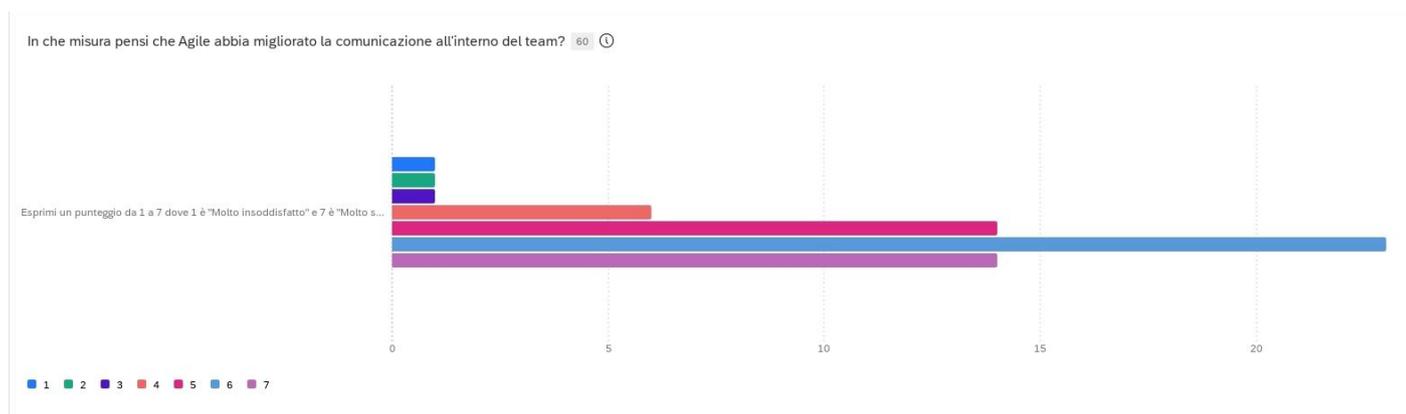
Nell'intento di dare risposta positiva alla domanda di ricerca e per avere una conferma diretta da coloro che hanno provato l'approccio Agile in Enel, si è diffusa una survey i cui risultati vengono illustrati di seguito. Per la realizzazione del sondaggio è stato usato il software Qualtrics.



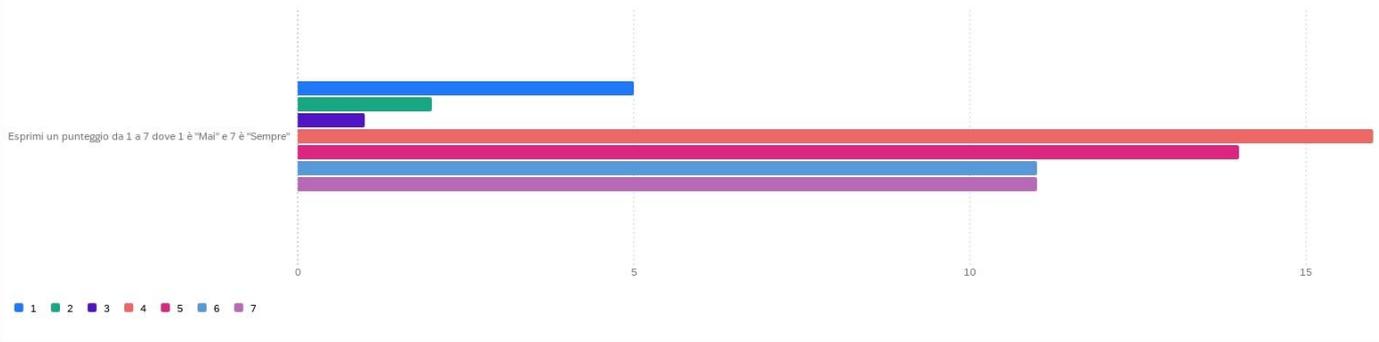
Quale approccio Agile hai utilizzato? 60 ⓘ

Q2 - Quale approccio Agile hai utilizzato? - Selected Choice

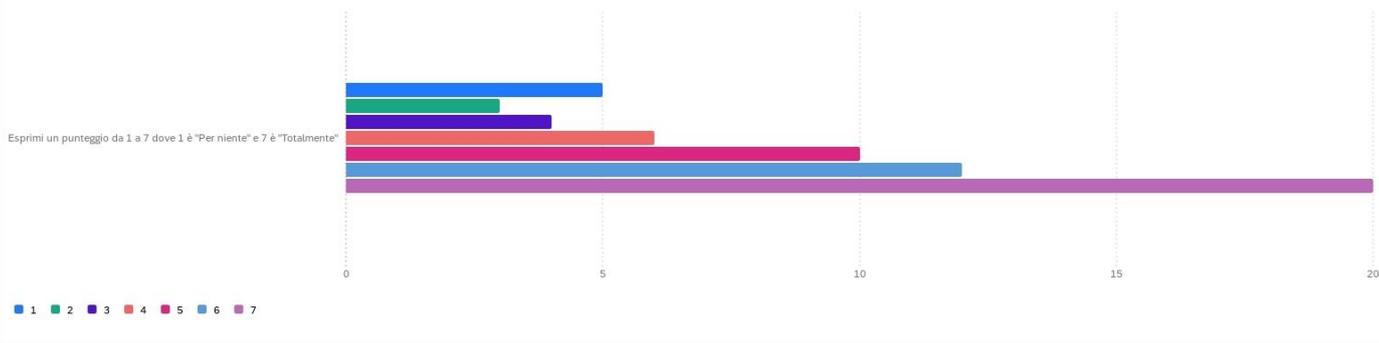
	Percentuale	Numero
Kanban	8%	5
Scrum	67%	40
Entrambe	22%	13
altro (indica quale)	3%	2
Somma	100%	60



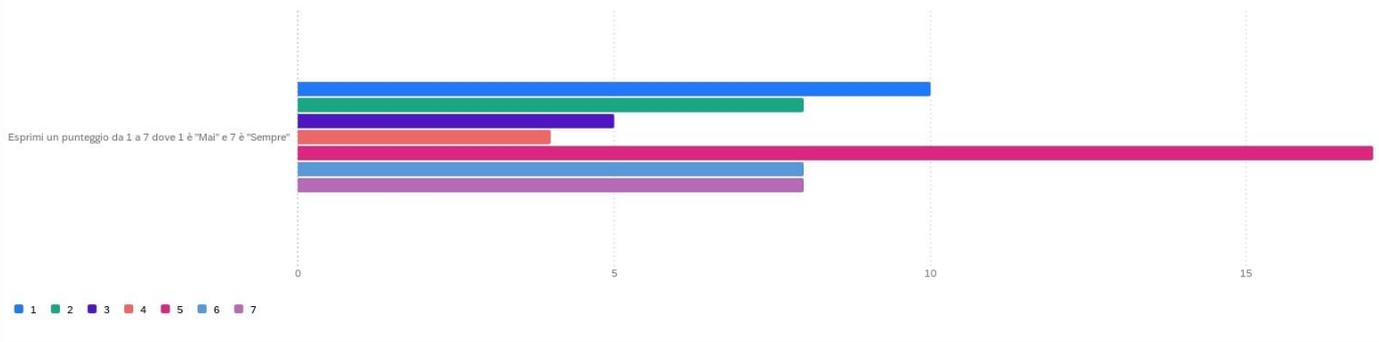
Quanto applichi l'Agile nella realtà lavorativa in cui sei coinvolto? 60



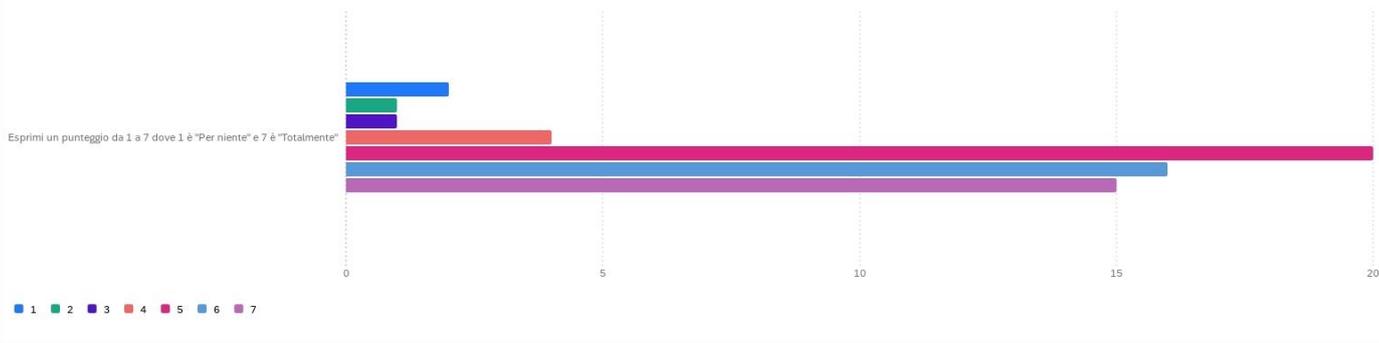
Quanto sei interessato a estendere l'utilizzo di Agile anche in altri ambiti lavorativi? 60



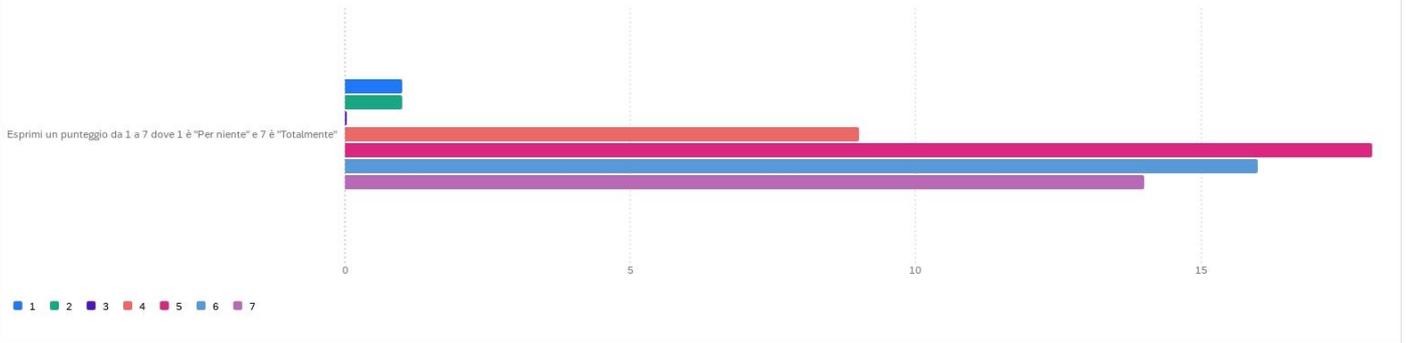
Ti capita di utilizzare metodologie agili anche nella vita quotidiana da quando lo usi al lavoro? 60



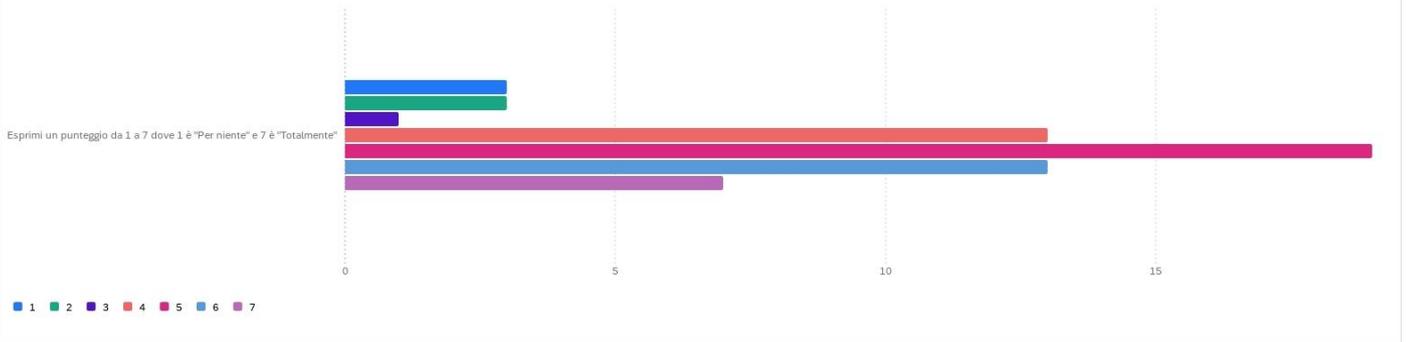
In che misura pensi che l'Agile migliori l'efficacia del lavoro? 59



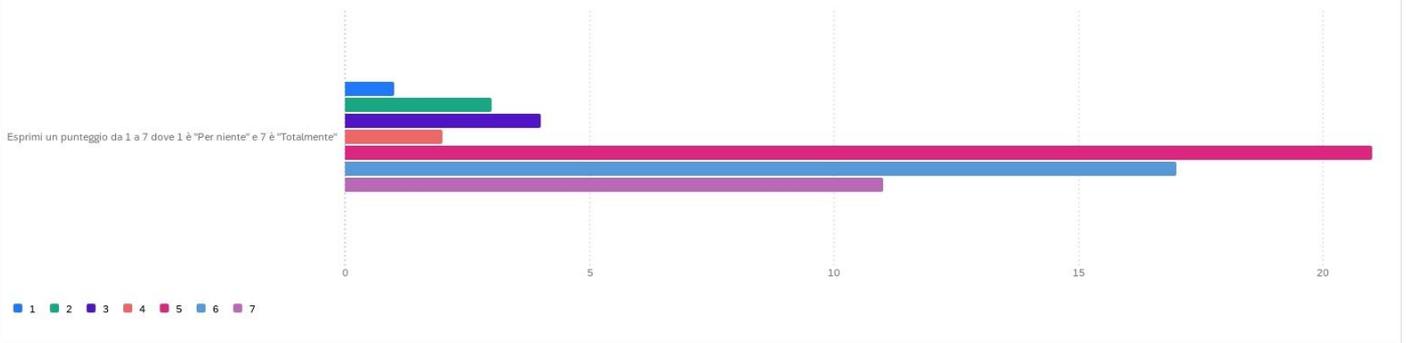
In che misura pensi che l'Agile migliori l'efficienza del lavoro? 59 ⓘ



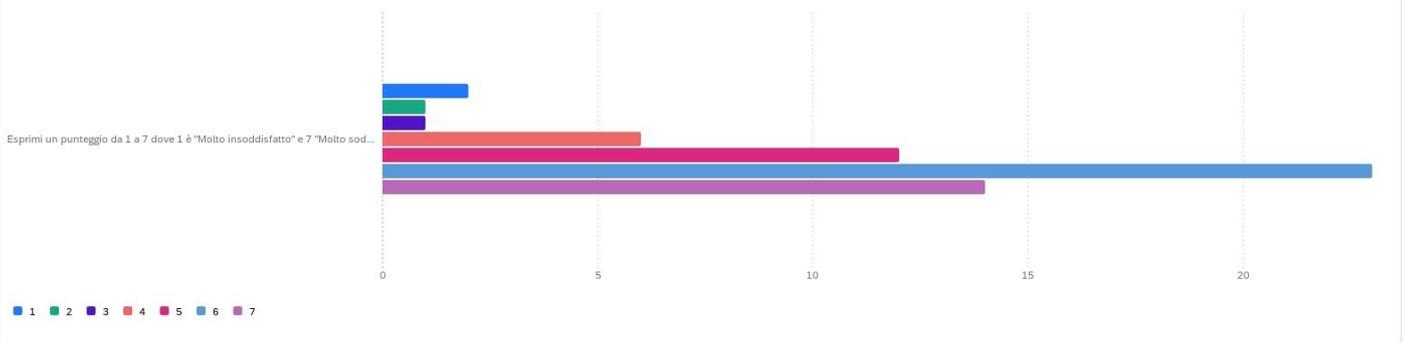
In che misura pensi L'agile e la gestione del lavoro in MVP abbiano ridotto i tempi di raggiungimento dei risultati? 59 ⓘ



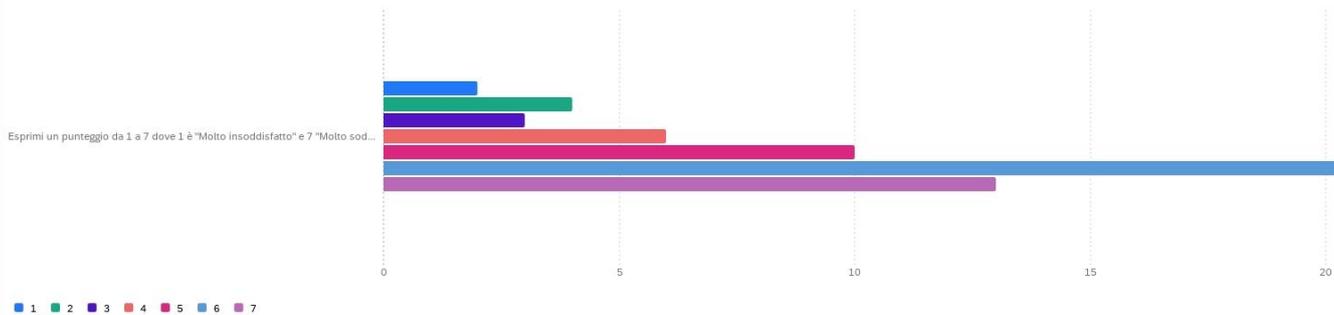
In che misura pensi che l'Agile permetta il raggiungimento dei risultati di progetto/ processo entro i tempi stabiliti? 59 ⓘ



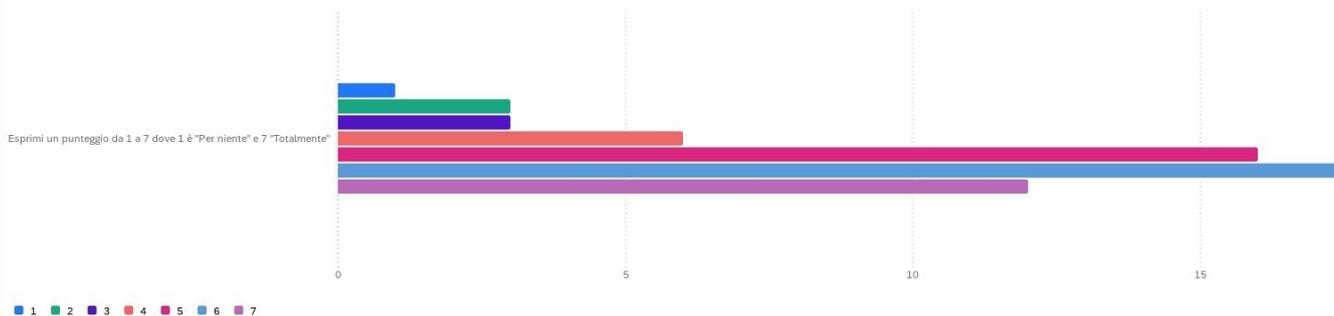
Quanto hai apprezzato la flessibilità nell'adattamento ai cambiamenti durante lo sviluppo? 59 ⓘ



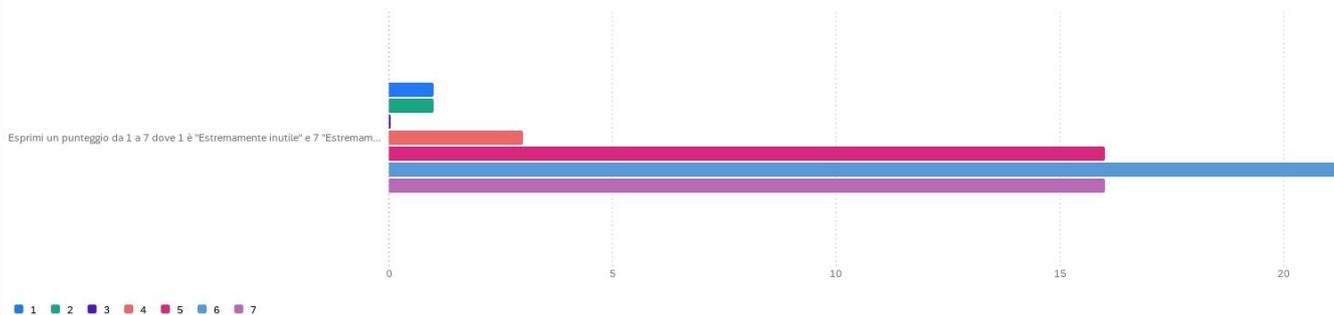
In che misura pensi che Agile abbia migliorato la collaborazione tra team e funzioni diverse? 59 ⓘ



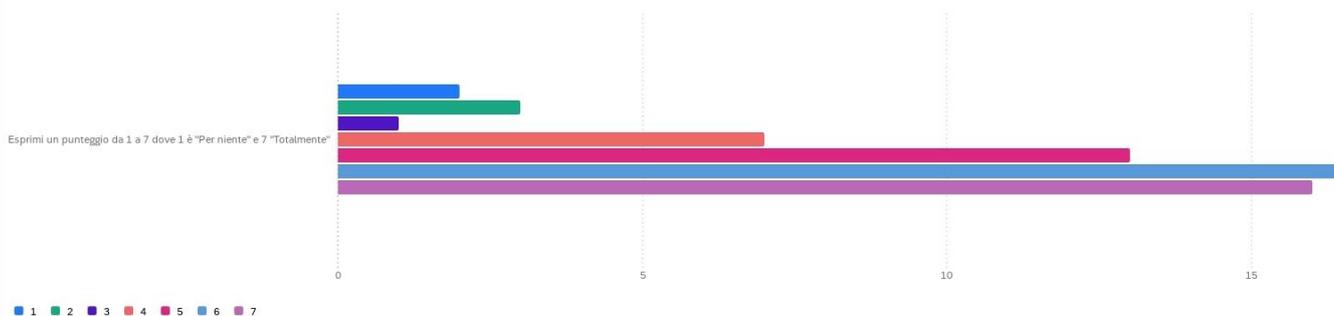
Quanto ritieni che Agile abbia influenzato positivamente il coinvolgimento degli stakeholder durante lo sviluppo? 59 ⓘ



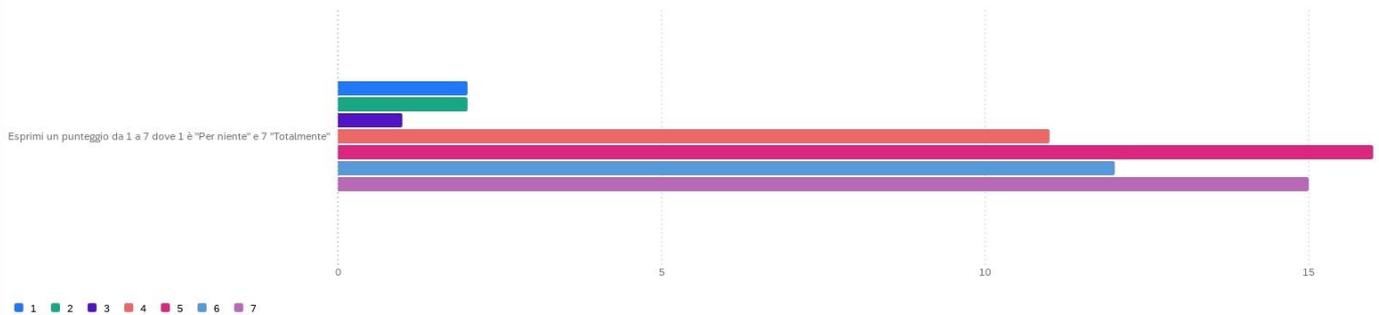
In che misura hai trovato utile l'approccio di lavoro per iterazioni o sprint in Agile? 59 ⓘ



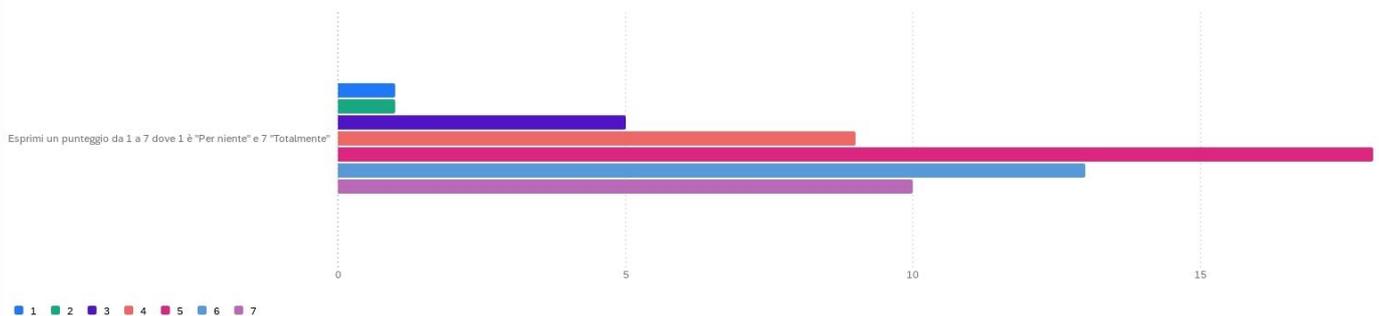
Quanto pensi che Agile abbia migliorato la trasparenza del processo di sviluppo e la visibilità sul progresso? 59 ⓘ



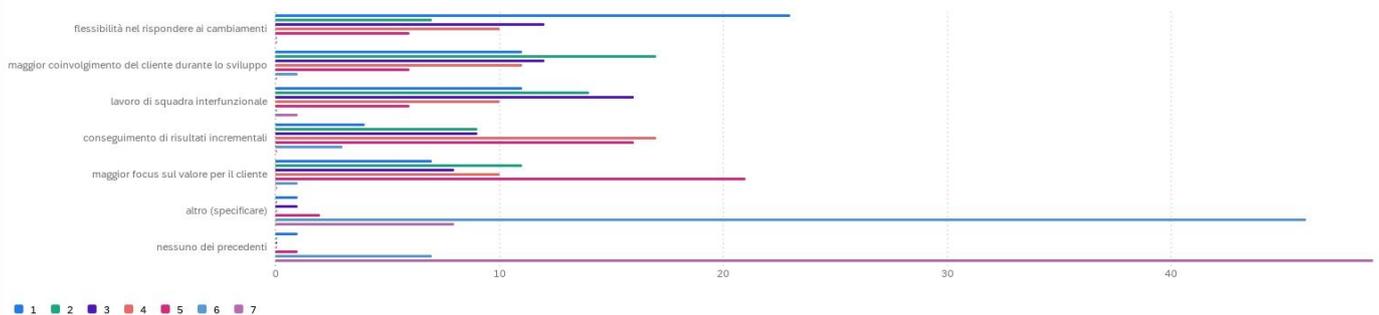
Quanto sei convinto che Agile abbia portato a un miglioramento complessivo nella qualità del lavoro e nei risultati ottenuti? 59 ⓘ



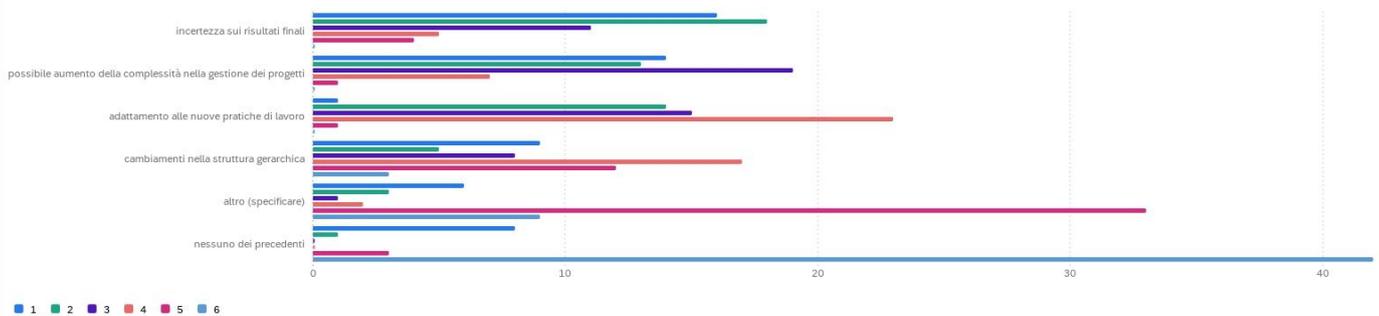
In che misura pensi che Agile abbia influenzato positivamente la tua soddisfazione personale nel lavoro? 57 ⓘ

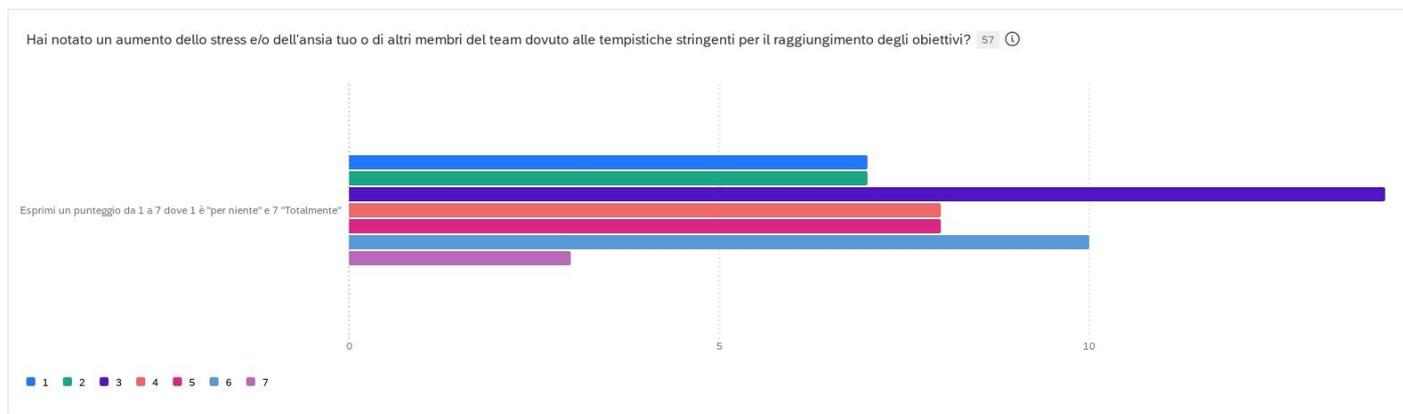


Classifica gli aspetti di Agile che trovi più interessanti e/o vantaggiosi (1 è il più vantaggioso e 7 il meno) 58 ⓘ



Classifica, se ce ne sono, gli aspetti che ti preoccupano di più nell'adozione dell'Agile rispetto alla Metodologia Tradizionale (1 è l'aspetto che più ti preoccupa e 7 quello che meno ti preoccupa) 54 ⓘ





Se potessi scegliere, con che probabilità vorresti lavorare nuovamente ad un progetto o in una room Agile? 54

Se potessi scegliere, con che probabilità vorresti lavorare nuovamente ad u...

	In media	Minimo	Massimo	Numero
scegliere un valore tra 0 e 100	77,56	0,00	100,00	54

Nella quasi totalità dei casi, le risposte hanno riportato un valore di 5 o 6 su una scala da 1 a 7, al di là di poche eccezioni. Questo dimostra che il valore e le potenzialità di Agile sono state colte da coloro che l'hanno provato. Per quanto, comunque, anche il punteggio di sette è presente in maniera consistente, è da registrare il fatto che non sia quello preponderante. Ciò si spiega col fatto che, essendo l'Agile un approccio flessibile e modellabile, la sua implementazione vincente dipende dai responsabili delle room e da come viene applicato in azienda e anche dalla volontà dei team member di essere aperti a introdurre la nuova metodologia. I risultati comunque dimostrano una diffusa fiducia nei confronti degli strumenti agili. In tal proposito, è interessante vedere che alla domanda "Quanto sei interessato a estendere l'utilizzo di Agile anche in altri ambiti lavorativi?" il 70% dei risultati va dal 5 in su e che il voto 7 è il più presente, con ben il 33%. Un'altra risposta che giova evidenziare è quella si riferisce alla domanda "Se potessi scegliere, con che probabilità vorresti lavorare nuovamente ad un progetto o in una room Agile?", dove la media è stata il 78%, denotando quindi la volontà diffusa di continuare e approfondire tale metodo di lavoro.

Il PO della room II4ER ha commentato il sondaggio affermando che un risultato molto soddisfacente e non scontato è quello riguardante le tempistiche. In Agile, infatti, durante lo sviluppo del progetto ci possono essere diversi cambiamenti, portando a una dilatazione delle tempistiche. In realtà, infatti, è stato studiato che il cambiamento repentino può avere conseguenze negative sul breve periodo ma ha invece effetti benefici sul lungo periodo. Tale differenza invece sembra essere stata percepita da coloro che hanno votato alla survey.

6. CONCLUSIONI:

La prima cosa che ha detto, durante un'intervista svolta per l'elaborazione di questa ricerca, Lucio De Prophetis, Business Coach in Global Customer Operations di Enel Group, è che il titolo della tesi sarebbe dovuto essere diverso: “Come l'agilità può essere implementata al di fuori dello sviluppo software e come essa può migliorare la gestione aziendale”.

Questo perché, in realtà, la cosa che si vuole dimostrare con questa tesi, non è una “semplice” applicazione di un metodo di lavoro diverso. L'obiettivo primario dell'elaborato è infatti far capire che, per rendere un'azienda più all'avanguardia, più flessibile e pronta a raccogliere le sfide che il futuro riserverà, non basta solo organizzare le strutture e le modalità di lavoro in un modo diverso.

Il manifesto Agile è stato scritto nel 2001, di Kanban si parla da almeno una quarantina d'anni e i primi modelli di lavoro più snello come il Toyota Production System o il T-Model di Henry Ford sono stati elaborati già a partire dalla fine degli anni '40 del secolo scorso. Dal dopoguerra, dunque, ossia da quando è cominciato il boom economico in gran parte dell'Europa, in Giappone e in America, si è cercato di trovare delle metodologie che permettessero di rendere il lavoro più agevole e meno dispendioso per tutti, sia per gli operai che dovevano lavorare meno e con compiti sempre più standardizzati che per le aziende in termini di risparmio di costi e tempi di produzione.

L'idea alla base della metodologia Agile non è quindi qualcosa di propriamente nuovo ed è per questo che la vera novità che si vuole dimostrare è proprio l'agilità di cui parlava il Dr. De Prophetis. Per agilità si intende la capacità di capire se si sta andando nella direzione giusta e di riuscire a cambiare velocemente se necessario, dove per “direzione giusta” si intende la continua massimizzazione di valore. Cambiare velocemente significa invece farlo appena in tempo per generare un vantaggio competitivo per l'azienda. Per lavorare in agilità non bisogna solo identificare il “What”, l'oggetto che dobbiamo realizzare ma dobbiamo capire il perché, il “Why”.

C'è un discorso bellissimo di Simon Sinek in cui egli spiega perché aziende con idee rivoluzionarie non riescono ad avere successo mentre altre sì. La risposta che dà è molto semplice: tutti realizzano un prodotto, spiegano come è fatto e lo provano a vendere. Al contrario, le aziende vincenti ribaltano questa dimensione. Prendiamo Apple, l'azienda statunitense non vende telefoni, vende l'idea di poter cambiare lo status quo delle persone, questo realizzando prodotti con un design straordinario, facili da usare e intuitivi, e lo fa attraverso computer e telefoni. È per questo che le persone comprano Apple, perché stanno acquistando l'accesso a uno status quo migliore, non un semplice telefono⁶⁴. L'obiettivo è dunque vendere alle persone ciò in cui si crede e di assumere persone che credano in quello in cui crediamo noi stessi. La gente non compra quello che si vende ma quello in cui si crede ed è esattamente questa la sfida dell'agilità da qui al prossimo futuro. Se volessimo realizzare un cerchio dell'agilità, il Why sarebbe il Mindset, il How i vari framework e il What le pratiche come le User stories, Story Point...

⁶⁴ How great leaders inspire action, Simon Sinek, YouTube, 2009

L'agilità deve permeare ogni aspetto della vita aziendale, deve diventare il motto dei dipendenti di una impresa. La vera rivoluzione sta nel coinvolgere le persone e farle entrare nella cultura Agile, non renderle parte di un semplice cambiamento dell'applicativo metodologico.

Una critica che molti muovono parte dal fatto che di Agile si parla da decenni e che, nonostante adesso sia presentata come una novità, essa non lo è affatto. In realtà questa affermazione è debole. Tale metodologia sembra infatti trovare il suo perfetto sviluppo in un mondo, come quello attuale e del prossimo futuro, nel quale la tecnologia e l'informatica supportano e, anzi, rappresentano un fattore chiave di questo applicativo. Parlare di Agile negli anni '90 era sicuramente un qualcosa di rivoluzionario ma non c'è da sorprendersi se, nella grande maggioranza dei Paesi, questa sia rimasta solo una teoria di lavoro senza applicazione. Per fare una similitudine un po' particolare, sarebbe un po' come dire che gli aerei del '900 non siano stati un mezzo rivoluzionario perché li aveva già progettati Leonardo da Vinci cinquecento anni prima. Sicuramente l'idea alla base non è nuova ma, se prima non era realizzabile praticamente, quando la sua applicazione diventa effettiva ed efficiente, ci si trova comunque di fronte a una rivoluzione. E così è per l'Agile: se tutto ciò che è stato detto in questo elaborato diventerà pratica comune delle strategie aziendali, ci si troverà ugualmente di fronte a un cambio storico nel management e nella leadership delle società.

Per rispondere dunque alla domanda di ricerca, si è ripetuto a più riprese che Agile è un approccio, una filosofia e, proprio per questa sua natura, non è possibile dire in modo semplicistico "l'implementazione di Agile è vincente e migliora la gestione aziendale". Non c'è una ricetta universale per la corretta applicazione di Agile, essa varia in base a fattori esterni ed interni all'azienda. Bisogna infatti considerare la dimensione di essa, il settore dove opera, i membri dei team, il grado di tecnologia, gli obiettivi da perseguire, l'ambiente dove l'azienda è sorta, la capacità dei leader di saper gestire e formare team agili e tante altre variabili che rendono ogni sua applicazione unica. Quello che si può dire, senza dubbio, è che in un mondo che corre sempre più velocemente, dove la tecnologia cambia ed evolve in modo esponenziale, con competenze che diventeranno sempre più specifiche, avere (e diffondere a tutti i piani societari) un *mindset* agile può offrire un grande vantaggio competitivo alle aziende.

6.1 AGILE NASCOSTO: VIVERE IN AGILE

È interessante vedere come la metodologia Agile, pur essendo nata in un ambito così settoriale e specializzato come quello dello sviluppo software, trova in realtà applicazione in molte aree di lavoro che sono anche lontane da quella della gestione aziendale. A questo proposito possiamo notare che anche la brigata di un ristorante lavora con un approccio molto simile a quello Agile.

Per la spiegazione di come è organizzata una cucina ci si è affidati allo Chef Vito Mollica, con un passato alle spalle a capo della brigata del Four Season di Firenze e dal 2021 proprietario del ristorante una stella Michelin Chic Nonna, nella medesima città. Se confrontiamo quanto detto finora sulla metodologia Agile e lo si rapporta al mondo culinario, ci si accorgerà di tanti dettagli che sono simili tra loro.

Si osserva, infatti, che in entrambi i casi ha un'importanza fondamentale possedere un team molto specializzato in cui ogni singolo componente possieda compiti ben precisi. Sia nell'una che nell'altra fattispecie, il successo dipende dalla collaborazione e dal lavoro di squadra.

In una brigata di cucina, i vari membri (Chef, Sous-chef ecc.) devono lavorare insieme in modo coordinato per preparare i pasti in modo efficiente e soddisfare le aspettative dei clienti. Ogni ordinazione include piatti diversi, ognuno con delle proprie tempistiche di realizzazione ma che devono essere serviti allo stesso tempo. La cucina è divisa in base a cosa deve essere realizzato (alcuni si occupano della pasta, alcuni dei dolci, alcuni della cottura...) e tra le varie postazioni c'è bisogno di dialogo continuo. In realtà, si tratta di un dialogo conciso, dove non si perde tempo, quasi di tipo militaresco. Ci si limita a dire ad esempio "Quattro" nel caso in cui chi sta cucinando il risotto deve avvertire chi deve cucinare un tagliolino, il cui tempo di cottura è nettamente inferiore, che mancano quattro minuti e che quindi può buttare la pasta. Nella metodologia Agile, i membri del team lavorano insieme, condividono conoscenze e competenze per raggiungere gli obiettivi del progetto.

Continuando, nella brigata di cucina la comunicazione è fondamentale per coordinare le attività e garantire che i piatti siano preparati correttamente. Allo stesso modo, nella metodologia Agile, la comunicazione efficace tra i membri del team, i clienti e gli *stakeholders* è essenziale per garantire una comprensione comune degli obiettivi e dei requisiti, nonché per ricevere e incorporare il feedback nel processo di sviluppo. Anche le brigate, infatti, sia prima che dopo il turno fanno delle riunioni in cui si analizza come è andata, se qualcosa è andato storto, cosa si aspetta il giorno dopo (fornitori, ad esempio), quali sono gli obiettivi della giornata. Ugualmente, c'è un tipo diverso di dialogo anche in cucina dove, gli chef si parlano come detto prima, ma dove i camerieri che portano le comande danno ordini precisi e che siano facilmente colti.

Il coordinamento vi è sia a livello verticale che orizzontale, in ogni ambito e parte del ristorante. Chic Nonna ha un Lounge bar aperto da mattina a dopo cena, il ristorante stellato aperto dal mercoledì alla domenica e un Bistrot dove poter prendere solo un drink, avere un pranzo di lavoro o una cena più informale e, infine, ci sono anche alcune camere. È chiaro come il coordinamento sia presupposto fondante del funzionamento di questa

macchina. In totale ci sono una cinquantina di dipendenti, i quali sono divisi tra chi ha mansioni precise, come i membri della brigata, ma anche chi può ricoprire più ruoli in base al momento della giornata o alla necessità. Allo stesso modo, è richiesto un coordinamento preciso anche tra il back-office e il front-office, ossia tra la sala e la cucina. Anche la prima, infatti, ha una gerarchia di ruoli e un'organizzazione precisa e che deve coordinarsi con la brigata. Ugualmente, come detto da Chef Mollica, una cucina non esisterebbe senza lavapiatti. Questo per dire che ogni ruolo è specificatamente pensato perché fondamentale all'interno del "puzzle".

Proseguendo, in una brigata, le situazioni possono cambiare improvvisamente, ad esempio se un cliente è vegetariano o vorrebbe un cambiamento nel menù. In tali situazioni, il team deve essere in grado di adattarsi rapidamente e trovare soluzioni alternative, cercando sempre di accontentare il consumatore. La filosofia di Chef Mollica, infatti, al contrario di altri ristoranti, è che si deve sempre accogliere tutti e venire incontro ad ogni esigenza, perché il cliente va al ristorante per godere di un'esperienza unica e per sentirsi bene, e dirgli che un piatto non può essere cambiato non lo farebbe star bene. A quel punto non avrebbe senso mangiare fuori casa. Nella metodologia Agile, l'adattamento è un aspetto fondamentale. Il team deve infatti essere in grado di rispondere ai cambiamenti nelle esigenze del progetto e cambiare il proprio piano di lavoro in modo tempestivo.

Nella brigata di cucina, il processo di preparazione dei piatti viene continuamente valutato e perfezionato. Il feedback dei clienti, l'esperienza del team e le nuove idee vengono utilizzati per apportare miglioramenti nel processo di cucina. Alla stessa maniera, nella metodologia Agile, il concetto di miglioramento continuo è centrale. Dopo ogni iterazione, il team riflette sui risultati e sulle lezioni apprese, apportando miglioramenti incrementali nel prossimo ciclo di sviluppo. Nel caso di Chic Nonna, i menù variano su tre basi, la stagionalità, i Signature e i New Entry. La prima è di facile comprensione, in base alla stagione si variano alcuni piatti nel menù, i secondi sono i piatti storici e che rimangono sempre e gli ultimi sono quelli che vengono proposti in base a studi e sperimentazioni recenti. A questo riguardo, tornando alla comunicazione, non è solo l'Executive Chef che stabilisce il menù o propone nuovi piatti, ma è il team che insieme parla, prova e alla fine decide congiuntamente.

Anche l'organizzazione del lavoro richiama quella degli approcci agili. In cucina vengono apposti tutti i fogli delle varie ordinazioni in una sequenza ordinata sul bancone e vengono chiamati dal maître in base all'urgenza, proprio come nelle board Kanban, ad esempio. Questa figura infatti potrebbe essere assimilata al Scrum Master, ossia colui che detta i tempi.

In cucina, l'obiettivo primario è la soddisfazione del cliente attraverso la preparazione di piatti gustosi e di qualità. Nella metodologia Agile, il cliente è al centro del processo di sviluppo e l'obiettivo è fornire un valore tangibile e soddisfare le sue esigenze in modo tempestivo. Possiamo quindi riscontrare un approccio value-driven, che nel ristorante è il fatto che il cliente viene soddisfatto.

Anche se a primo impatto, quello del ristorante, come detto anche dallo stesso Chef, è un mondo semi-militaresco, dove ci sono ordini precisi, ranghi serrati, tempistiche stringenti e una gerarchia chiara e non trascurabile, sono però tante le affinità con l'approccio Agile. Esso può infatti essere paragonato a quello di una brigata di cucina, in particolare, per la sua enfasi sulla collaborazione, sulla comunicazione, sull'adattabilità, sull'iterazione e per il focus sulla soddisfazione del cliente. Entrambi inoltre richiedono un approccio dinamico e un impegno collettivo per raggiungere risultati di successo.

Come abbiamo già detto, ciò che si vuole dimostrare davvero con questa tesi non è solo il fatto che la metodologia Agile, se applicata ad altri settori aziendali, può migliorare il lavoro. L'obiettivo principale è proprio far capire che l'Agile, come si è accennato anche nel titolo di questo paragrafo, è già nascosto nella filosofia che guida persone e aziende per la loro organizzazione del lavoro. La sfida di questi anni sarà proprio riuscire a far emergere e "liberare" l'Agile per rendere le società più snelle e flessibili, con meno burocrazia e con processi più diretti.

Un esempio interessante di quanto si afferma, lo si evince dalle parole della tutor di Enel che ha seguito questo elaborato. L'ingegnere Rosalba Russo, infatti, quando ha iniziato il suo percorso nella multinazionale dell'energia elettrica, era stata assegnata a un ruolo di business. La sua formazione però era di Ingegneria informatica e quindi anche il suo coinvolgimento nel ruolo richiedeva una preparazione in tal senso. Lei stessa si era accorta che, quando si andava a rilasciare il prodotto finito e si andava a consegnarlo sul territorio, nella quasi totalità dei casi, questo prodotto presentava delle imperfezioni, degli errori o delle lacune che coloro che stavano *in loco* evidenziavano nell'arco di poche ore. Così, insieme al suo team, pensò che fosse meglio, durante la fase di sviluppo del progetto, andare sul territorio prima del rilascio del prodotto finito, in modo da parlare con le persone destinatarie di quest'ultimo, in modo da coinvolgere sia il team di sviluppo, sia il business che l'utilizzatore finale, i clienti cioè. Con questa filosofia, si notò che, effettivamente, il numero di errori e disfunzionamenti dei prodotti era calato sensibilmente. Ancora Agile non era stato introdotto in Enel ma potremmo dire che, anche in questo caso, la risposta alle mancanze proveniva da soluzioni agili.

In conclusione, dunque, si sono fatti esempi di come Agile può essere implementato in vari settori, si è data una concreta possibile soluzione di come esso possa aiutare e migliorare la gestione dell'impresa, però, alla fine, ciò che si è capito è una cosa: non esiste un metodo perfetto e infallibile di applicare la metodologia, non si può creare una ricetta dell'agilità, ogni azienda, in base alle dinamiche sociali, ambientali, culturali e a tanti altri fattori può trovare la sua agilità. Ciò che, per un'ultima volta, si vuole far capire è che si possono fare schemi, fornire esempi, dare definizioni e dettami ma non esiste una "Metodologia Agile", con la M maiuscola e, soprattutto, non esiste una metodologia senza che questa sia prima una filosofia insita in ogni reparto, ad ogni livello, in tutte le risorse dell'azienda. Non c'è Agile senza agilità e non c'è agilità senza che questa sia dentro ogni persona.

7. BIBLIOGRAFIA:

- Metodologia di gestione dei progetti mista agile/tradizionale: realtà o illusione. Mario Spundak, 2014, Zagabria, Croazia, Aguanno, 2004, Cockburn, Highsmith 2001, Collyer et al, 2010, Coram, Bohner, 2005, DeCarlo, 2004 Highsmith, Cockburn, 2001, Williams, 2005
- The journey to an agile organization, Daniel Brosseau, Sherina Ebrahim, Christopher Handscomb, Shail Thaker, McKinsey & Company, 2019
- Manifesto per lo sviluppo Agile di Software, 2001, <https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>
- Soul, Guido Stratta, Tv2000it (YouTube)
- Ri-eVoluzione, Il potere della leadership gentile, Guido Stratta, Bianca Straniero Sergio, 2021, Milano
- La leadership gentile: il potere di essere umani, Guido Stratta, TedxTorinoSalon (Youtube)
- <https://agile-school.com/blog/metodologia-agile-definizione-principi-e-obiettivi#p1>
- La Guida Scrum, La Guida Definitiva a Scrum: Le Regole del Gioco, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, 2020, <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Italian.pdf>
- Ries, E.: The Lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business. Crown Business, New York (2011)
- Software Project Management Combining Agile, Lean Startup and Design Thinking. Bianca Ximenes, Isadora Alves, Cristiano Araujo. Aaron Marcus & Associates, Barkeley (2015)
- Performance management in agile organizations, Lucia Darino, Marcus Sieberer, Arthur Vos, and Owain Williams, McKinsey&Company, 2019, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>
- Guida galattica per agilisti, Stefano Leli, Pierluigi Pugliese, Giovanni Puliti, Giulio Roggero, Mokabyte, 2017
- Method for adaptation and implementation of agile project management methodology, Arturs Rasnacisa, Solvita Berzisa, Procedia Computer Science, 2016
- Imparare a scalare l'innovazione, non la complessità, Daniel Slater, Amazon Web Services
- Corporate.enel.it, Azienda Globale, 31/12/2022
- enel.com/it/investitori/investimenti/azionisti, 31/12/2022
- enel2016csr.message-asp.com/it/bilancio-di-sostenibilita-2016/conoscere-enel/modello-organizzativo-di-enel
- <https://www.mckinsey.com/it/overview>
- <https://notiziamix.it/concessionario-renault-risponde-a-shakira/>
- Shakira power. Da un gesto creativo, un'operazione di marketing perfetta (anche per Twingo e casio), Linda Varlese, Huffington Post, 2023

- When Agile marketing breaks the agency model, Clay Cowan, Jennifer Ellinas, Rachael Schaffner, McKinsey & Company, 2019
- Leadership e corporate wellbeing: un binomio di successo, Trainect.it, 2023
- An agile HR leads to happier employees, Neel Gandhi, Jung Paik, McKinsey & Company, 2019
- <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/N/nerd.html>
- How great leaders inspire action, Simon Sinek, YouTube, 2009
- “What is agile”, Ahmed Sidky, ICAgile
- <https://myxteam.vn/quan-ly-du-an-theo-phuong-phap-quan-ly-scrum/>
- <https://www.webeing.net/risorse/agile-marketing-e-le-sue-cerimonie>
- The Kanban system for agile software development explained, John Adam, Krusche Company, 2023
- Open innovation integrata di ENEL, Giovanni Tolin, Il Sole 24 Ore, 2022
- Two ingredients for successful B2B sales: Agility and stability, Boudewijn Driedonks and Ryan Paulowsky, McKinsey & Company, 2020
- How Agile can power frontline excellence, Quentin Jadoul, Deepak Mahadevan, and Philippine Risch, McKinsey & Company, 2021
- Bringing agile to customer care, Raelyn Jacobson, Sören Jautelat, Julian Raabe, and Lucas Wienke, McKinsey & Company, 2019
- <https://www.hr-link.it/diventare-agile-lesperienza-di-successo-di-enel-in-romania/>
- How the British army’s operations went agile, Rob Theunissen, Justin Maciejewski, McKinsey Quarterly, 2019
- <https://www.scrum.org/forum/scrum-forum/70671/agile-vs-scrum-whats-difference>
- MIT Sloan School of Management
- <https://www.mendix.com/blog/the-road-to-adopting-scrum-team-composition/>
- The agility construct on project management theory, E. C. Conforto, D. C. Amaral, S. L. da Silva, A. Di Felippo, D. S. L. Kamikawachi, International Journal of Project management, 2016
- <https://lucidspark.com/blog/introduction-to-scrum>
- <https://blog.esker.it/senza-categoria/metodologia-agile-segui-il-cambiamento-per-essere-smart/>
- Kanban Guide, <https://kanbanguides.org/english/>
- <https://www.agilemarketingitalia.com/differenza-tra-kanban-e-scrum/>
- <http://www.kanban.it/it/>
- <https://www.agilemarketingitalia.com/differenza-tra-kanban-e-scrum/>
- <https://www.mokabyte.it/wp-content/uploads/2016/09/Parte04-kanban.pdf>

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1 - Come l'agile mindset favorisce e sviluppa il business coaching.....	10
Figura 2 - L'impatto della fiducia sulla performance delle persone e delle aziende	13
Figura 3 - Sviluppo agile del ciclo di vita.....	16
Figura 4 - Raffigurazione di un processo Scrum.....	20
Figura 5 - Esempio di lavagna Scrum con User Stories	22
Figura 6 - I sei principi chiave di Scrum	25
Figura 7 - Esempio di una lavagna Kanban	28
Figura 8 - Aspetti principali della Metodologia Agile	32
Figura 9 - Differenza tra Waterfall e Agile.....	35
Figura 10 - La tecnica del pomodoro.....	40
Figura 11 - Pubblicità di Renault Twingo in risposta alla canzone di Shakira	44
Figura 12 - Un esempio di Scrumban board da usare nel team Marketing	46
Figura 13 - Un modello operativo agile per le risorse umane aumenta l'attenzione, l'efficienza e l'efficacia del business.....	49
Figura 14 - Board Kanban di un team seguito durante lo svolgimento della tesi	60
Figura 15 - Software usato per la Retrospective	66
Figura 16 - Lavagna di Mural usata da Enel durante la Retrospective dello Sprint 5.....	69