

# Disciplina dei dati Agile: la base per la pianificazione predittiva

I metodi Agile aiutano le aziende a reagire al cambiamento, battere la concorrenza e creare i prodotti di alta qualità che vogliono i clienti. Tutto questo è reso possibile dallo stretto allineamento tra attività di sviluppo e priorità di business. A livello di progetto sembra un concetto piuttosto immediato, ma cosa succede quando un'azienda non riesce ad allineare la strategia e l'esecuzione nei vari reparti o team a causa di silos interni e/o della mancanza di data insight chiari? Con l'avanzare del grado di maturità Agile delle aziende, crescono anche le loro esigenze di analisi dei dati. C'è una notevole differenza tra la compilazione e sincronizzazione dei dati di alcuni team Agile e il rollup dei dati in più team o in un intero portfolio.

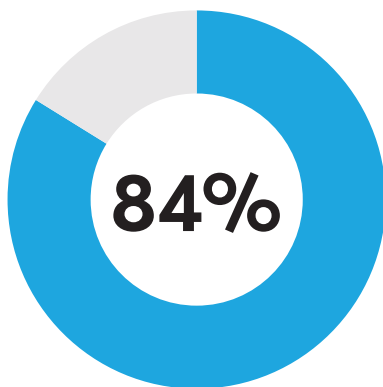
Senza una visione chiara del modo in cui i team realizzano il proprio lavoro, le aziende possono brancolare nel buio quando si tratta di comprendere la delivery dei prodotti e servizi.

## Perché sono necessarie metriche e dati

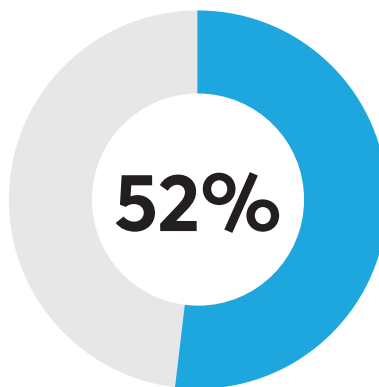
Per gestire un business ad alte performance è fondamentale adottare metriche e criteri di misurazione efficaci. Se applicati correttamente, questi strumenti consentono di ottenere insight, prendere decisioni più efficaci e migliorare i risultati di business. Forniscono un feedback che consente di dare inizio al miglioramento e creare opportunità di formazione. Aiutano a identificare i risultati necessari per raggiungere gli obiettivi di business.

Sfortunatamente, molte aziende non hanno implementato gli strumenti per misurare l'agility oppure non utilizzano correttamente gli strumenti che hanno a disposizione. Questo documento è una guida utile per comprendere perché i dati Agile sono importanti e perché le metriche accurate possono essere determinanti per estendere con successo la metodologia Agile in azienda.

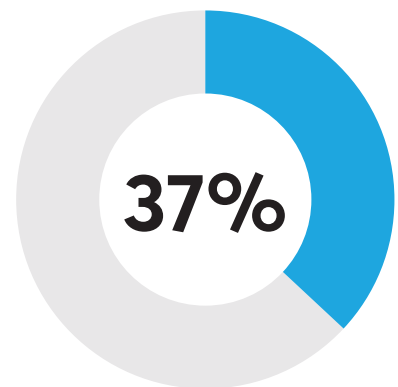
### Statistiche sulle decisioni basate sui dati



L'84% delle aziende statunitensi considera i dati come determinanti per la creazione di una strategia<sup>1</sup>



Il 52% delle aziende statunitensi ritiene che la velocità di generazione di insight sia vincolata dai processi<sup>2</sup>



Solo il 37% dei product manager ha dichiarato che i propri sforzi sono allineati alla strategia di business dell'azienda<sup>3</sup>

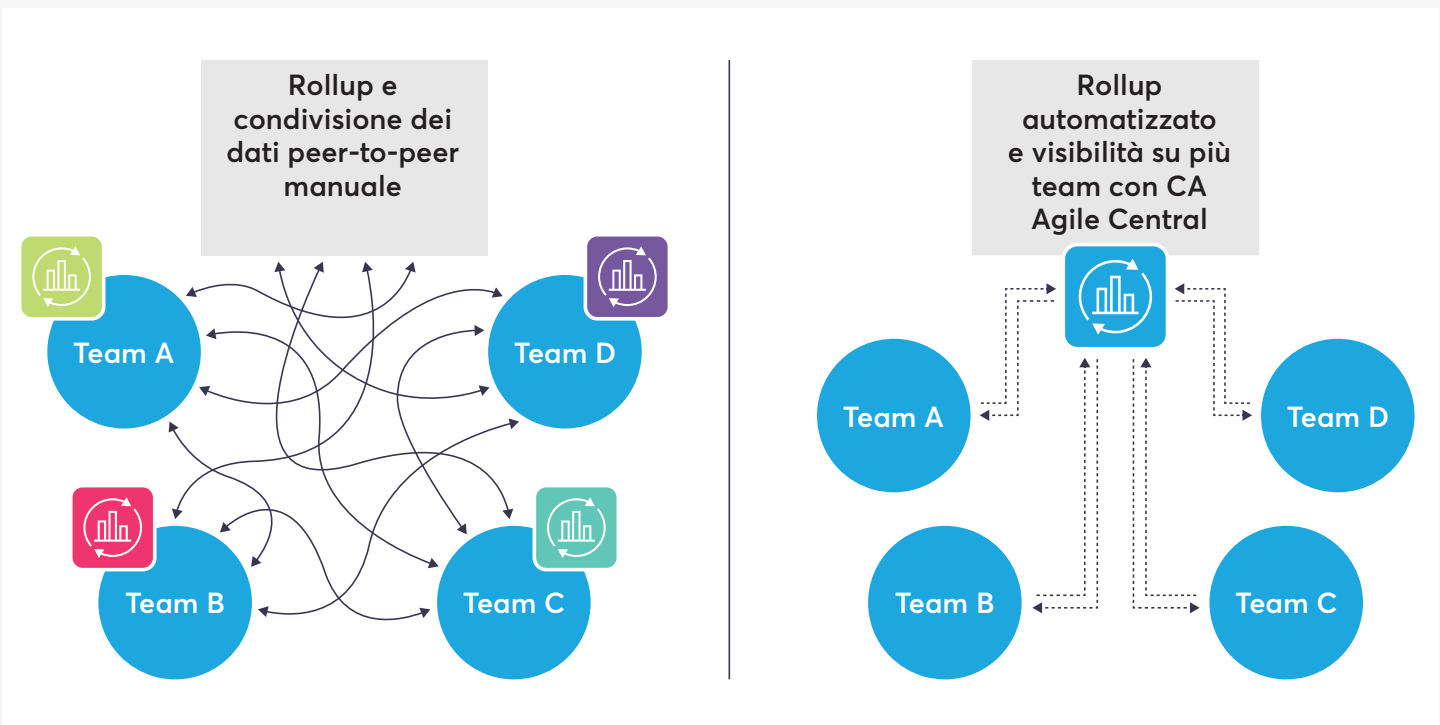
## Vedere persone, tempo e lavoro in modo prevedibile

Ogni team, reparto e azienda dovrebbe fare affidamento sui dati per prendere decisioni importanti che guidano il futuro del business. Ciò che a molte aziende manca, però, è un modo per comprendere e utilizzare i dati di cui dispongono e per definirne le priorità. Per un processo Agile di successo, le aziende devono ottenere la visibilità e la trasparenza dei dati a qualsiasi livello, dal portfolio al progetto, all'iniziativa e alle singole gerarchie di lavoro. Tutto questo ha inizio con una chiara struttura di reporting dei dati e con una giusta soluzione software Agile.

La definizione degli standard di reporting dei dati aiuta i team a comprendere come fare riferimento ai dati, come leggerli e come analizzarli all'interno dell'azienda. Questo tipo di "disciplina dei dati" promuove la standardizzazione dei dati nei vari team, progetti e attività. Trovare un accordo sull'infrastruttura dei dati, però, è solo il primo passo. Tutte le informazioni dell'azienda, dei team e delle attività di lavoro richiedono comunque la presenza di un sistema centralizzato di registrazione per un utilizzo corretto. Senza un database centralizzato (e una buona soluzione software Agile), la gestione dei dati diventa un'attività estremamente manuale. Quando si definisce uno schema dei dati per il lavoro quotidiano a livello di team all'interno di un sistema di registrazione centralizzato, tutti i team possono iniziare il percorso verso l'accessibilità, i rollup, la comprensione e gli insight dei dati.

Questo tipo di reporting, tuttavia, non è la soluzione definitiva per la maggior parte delle aziende. Per avere una lettura completa del lavoro Agile, i team devono essere in grado di segmentare i dati in tutti i modi necessari per riflettere in modo preciso il lavoro complessivo dell'azienda, ed è proprio qui che entrano in gioco le potenzialità di una buona soluzione software Agile.

### Disciplina dei dati = trasparenza della trasformazione



## Come la disciplina dei dati favorisce la pianificazione e gli insight predittivi

Formattare i dati in modo organizzato è un primo passo assolutamente fondamentale per comprendere il lavoro svolto all'interno di un'azienda. Senza questo primo passo, le metriche Agile diventano tediose e il miscuglio di dati diventa praticamente inutilizzabile all'esterno dei singoli team che li hanno generati. Di conseguenza, l'azienda non è in grado di confrontare integrità, stato, rischi, dipendenze, cadenza o velocità tra i vari team.

Ecco alcuni dei vantaggi delle pratiche comuni di reporting dei dati:

- **Tutti sono allineati alle priorità.** Quando tutti possono vedere il lavoro prodotto in azienda, i team riescono a restare focalizzati sulle attività più importanti, ad allinearsi alle dipendenze e a rispettare le tempistiche di delivery più importanti. Questo contribuisce anche a evitare la ripetizione di attività e che si "lavori per lavorare", dal momento che tutti possono vedere il lavoro svolto e il suo impatto sugli obiettivi di business complessivi.
- **Il backlog ha una priorità elevata.** I team riescono ad allinearsi non solo ai risultati desiderati, ma anche alle priorità del lavoro necessarie per raggiungere quegli obiettivi di business. Questo semplifica il processo decisionale a livello di team e tiene tutti sulla stessa lunghezza d'onda.
- **Le risorse vengono gestite meglio.** Con una struttura comune per la gestione dei dati integrata nel software Agile, la gestione del tempo, la velocità e la pianificazione diventano più facili. La leadership può vedere quali team portano a termine con successo il proprio lavoro durante ogni sprint e quanto lavoro riescono a completare nel tempo. Con questa visione della delivery predittiva, anche i ricavi diventano più prevedibili.
- **I KPI sono coerenti.** Se ai team viene data carta bianca sulla configurazione della struttura dei dati e del reporting, tutti i report e i dashboard saranno diversi. Di conseguenza, il rollup dell'avanzamento, dello stato e della situazione diventa un processo lungo e complesso. Con una struttura di dati disciplinata, soprattutto se pre-integrata in una soluzione software Agile, tutti i team e i reparti possono vedere report e metriche dello stesso tipo in un unico punto, in un formato familiare per tutti.
- **La trasparenza diventa più facilmente raggiungibile.** Nessuno si aspetta che un progetto possa andare storto, eppure può capitare. Prima si stabilisce se un progetto sta andando nella direzione sbagliata e si identifica la causa, prima si potranno adottare misure correttive per minimizzare l'impatto del problema. La presenza di un punto centralizzato in cui tutte le parti di un'azienda possono verificare i progressi in modo standardizzato promuove la gestione proattiva del cambiamento e porta a un maggiore successo in tutti i progetti.
- **Si possono creare piani migliori.** Le metriche di performance Agile standardizzate, accessibili attraverso uno schema dei dati ordinato, possono incrementare la produttività, la prevedibilità, la qualità e la reattività dell'azienda. Ma questo è solo l'inizio. Quando si dispone di insight attendibili basati su dati completi e coerenti, si innesca un circolo virtuoso per ottenere insight dettagliati e manipolare i dati in modo più avanzato.

## La chiave per misurare i successi Agile: i dati dei clienti

Per garantire il miglioramento continuo di customer experience, metriche, dati e analisi occorre chiedersi chi, non solo cosa. Perché una funzionalità non viene usata? Perché alcuni clienti fuggono? Perché un miglioramento minimo determina un picco di adozione? Come per Agile, attribuire priorità al valore del cliente tramite la misurazione richiede una trasformazione sia organizzativa che culturale.

Ecco un modello di riferimento per usare i dati Agile per misurare il valore.

- **Fase 1: Concentrarsi sulle domande.** Le domande a cui cerchi di rispondere devono diventare l'ago della tua bussola. Strumentazione, raccolta dati e analytics sono semplicemente un mezzo per raggiungere un obiettivo. La tecnologia è uno strumento potente, ma non può fornirti le risposte determinanti per i tuoi clienti e per il tuo business. Assicurati che le risposte alle tue domande guidino azioni specifiche e significative e, soprattutto, il valore per il cliente.
- **Fase 2: Misurare per ottenere insight.** Sarai tentato di ampliare eccessivamente la strumentazione del codice e dell'infrastruttura e di raccogliere enormi quantità di dati, che non faranno altro che aumentare la complessità di gestione. Non cedere a questa tentazione e inizia da un ambito più modesto, concentrandoti su un'area specifica per dimostrare il valore. Tieni presente che non sempre saprai in anticipo quali dati verranno valutati e che dovrai fare delle ipotesi. Non temere di raccogliere troppo a fini strategici, purché questa attività non determini un sovraccarico dal punto di vista operativo.

- **Fase 3: Fare esperimenti.** Gli analytics ti consentono di convalidare i risultati delle ottimizzazioni proposte prima ancora di implementarle su vasta scala. Usa gli analytics come guida per gli esperimenti e per prevedere i cambiamenti che miglioreranno la customer experience. Disponendo di insight, puoi quindi apportare modifiche al servizio, o fornire due diverse versioni contemporaneamente, e misurare la risposta dei clienti per informare lo sviluppo dei prodotti. Gli insight dei clienti sono il modo migliore per migliorare il valore per il cliente. Assicurati soltanto di non sperimentare alle spese della customer experience.
- **Fase 4: Ottimizzare per il business.** Gli insight ottenuti dalla misurazione mirata possono permeare il business, e le tue esigenze di business devono permeare gli insight che ti prefiggi di ottenere. Gli analytics sono essenziali per comprendere i clienti, i quali, a loro volta, contribuiscono all'evoluzione dei tuoi prodotti e del tuo business. L'obiettivo è creare un ciclo di feedback continuo. Integra le metriche lato cliente, come Net Promoter Score (NPS), per tenere traccia dei tuoi progressi e per guidare l'evoluzione delle tue applicazioni e dei tuoi servizi. Non farti distrarre dai dati stessi. La strumentazione e la raccolta dati sono importanti, ma sono utili solo se consentono di dare risposta alle domande che interessano il cliente e il business.

## Teniamo traccia delle metriche Agile: perché non funziona?

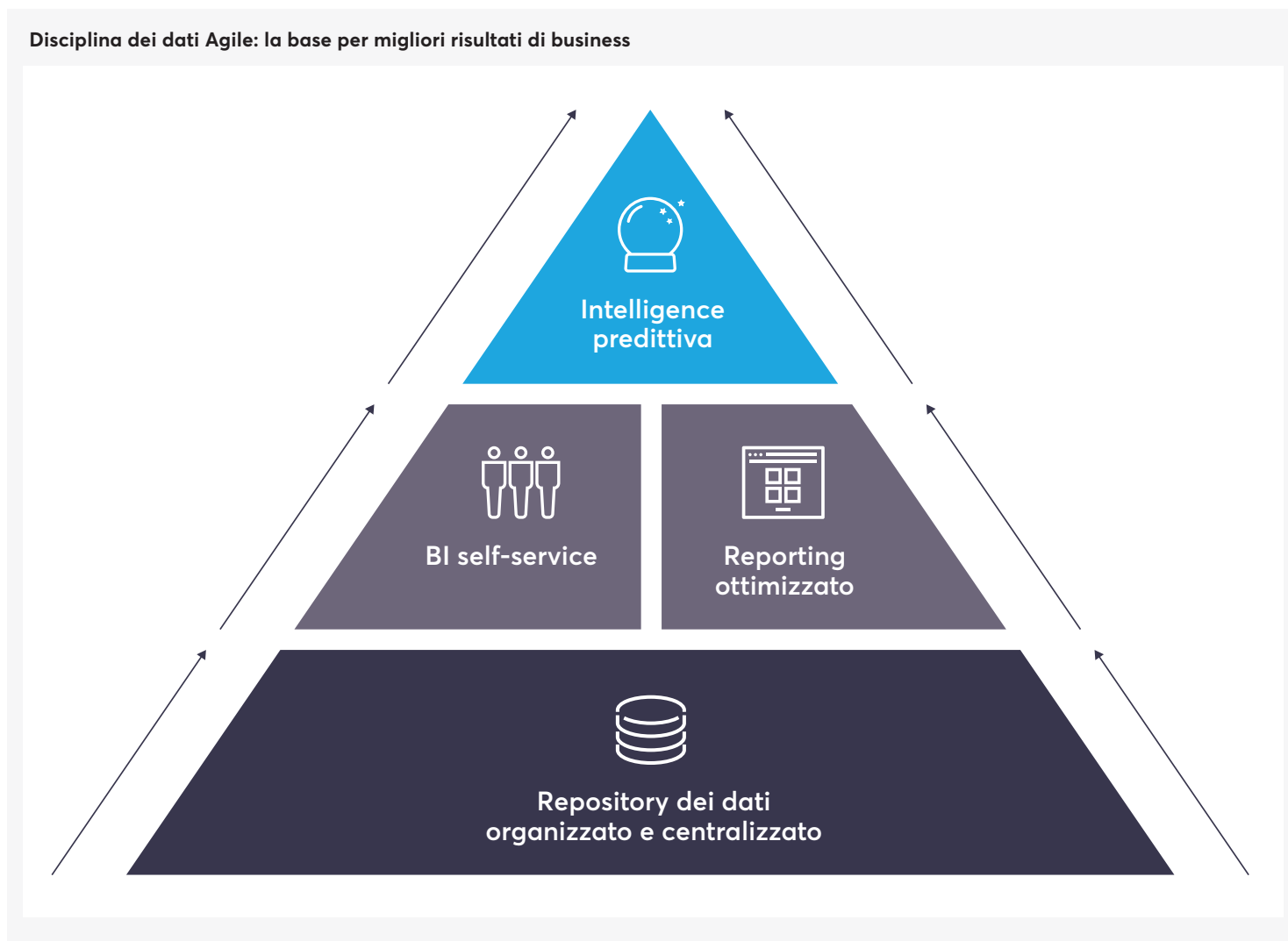
Il successo dell'adozione delle metodologie Agile non implica solo processi, linee guida e framework. Implica anche la volontà dell'azienda di abbracciare il cambiamento culturale che ne deriva. Le aziende che tentano di attuare una parte senza l'altra, spesso si ritrovano con successi parziali.

Ecco alcune insidie comuni che le aziende si trovano davanti quando tentano di utilizzare i nuovi insight Agile in modo inadeguato.

- **Errore 1: Usare le metriche per pilotare un cambiamento comportamentale anziché guidare la cultura.** La chiave per una gestione Agile efficace consiste nel pensare ai dati in termini di feedback costruttivo, non come leva tradizionale per motivare il comportamento e non come obiettivo in sé. L'uso degli analytics come leva spesso degenera nell'assegnazione di un punteggio, ed è proprio qui che cominciano i problemi. Le metriche Agile devono rispondere a domande che guidano azioni specifiche e significative e i team, per essere ricettivi, devono abbracciare una cultura focalizzata sul valore per il cliente, non solo sulle metriche.
- **Errore 2: Illusione o delusione dei dati.** Comprendere in che modo tutti i progetti, i team e le attività dell'azienda confluiscono in una gerarchia di dati è un fattore essenziale per interpretare le letture dei dati future. È importante delineare l'intera catena di misurazioni e aggregazioni dei dati all'interno dell'azienda in una fase anteriore. Se questa attività non viene eseguita correttamente, ben presto possono emergere anomalie nelle metriche Agile. Questa attività di disciplina dei dati ha essenzialmente due obiettivi: 1) esporre potenziali effetti collaterali dell'utilizzo che riguardano il modo in cui i team utilizzano il loro strumento Agile e 2) esporre eventuali particolarità nel processo Agile in uso nei vari team. Queste prime indagini sullo schema dei dati consentono di identificare meglio i problemi di metriche nelle fasi successive e di rispondere in modo adeguato a potenziali incoerenze nei dati.
- **Errore 3: Misurazioni sbilanciate o complete.** Se tenti di valutare lo sviluppo Agile con gli stessi parametri dello sviluppo tradizionale sei destinato a fallire. Un errore comunemente commesso dalle aziende per quanto riguarda le metriche Agile consiste nell'utilizzo di metriche monodimensionali, che non consentono di tenere conto di tutti gli aspetti di una delivery efficace. Se tutte le misurazioni sono incentrate su un singolo aspetto delle performance, ad esempio la produttività, questo andrà probabilmente a scapito di altri aspetti, come la qualità, la soddisfazione dei clienti e la prevedibilità. È importante creare un ciclo di feedback basato sulle metriche che includa almeno una misura per ciascuna delle seguenti quattro aree: 1) Agire rapidamente. 2) Agire nel modo giusto. 3) Agire con puntualità. 4) Agire con perseveranza.
- **Errore 4: Metriche comode o giuste.** Dati più precisi consentono di ottenere insight più accurati, che a loro volta conducono a decisioni più efficaci e, in ultima analisi a risultati migliori. Considerando questa reazione a catena, molti cominciano scegliendo una misurazione facile da registrare. Tuttavia, misurando parametri facili si finisce spesso per generare un comportamento scorretto. Misura e analizza le metriche più importanti per fornire valore per il cliente e tutto il resto andrà al posto giusto.
- **Errore 5: Metriche complesse o accessibili.** Sì, i dati devono rispecchiare accuratamente ciò che viene fatto nell'azienda, ma senza sacrificare la leggibilità e l'usabilità. Se solo due persone in tutta l'azienda sono in grado di spiegare dettagliatamente le metriche Agile derivanti dai team, è opportuno riconsiderare come e che cosa viene misurato. L'obiettivo della visibilità dei dati a livello aziendale è quello di creare un senso di comunità e di responsabilità condivisa. I dati che richiedono competenze specializzate per l'accesso o l'interpretazione rappresentano l'antitesi della cultura Agile e possono impedire la trasparenza che si prefiggevano di promuovere.

## Il futuro: pianificazione predittiva e Big Data

Man mano che aumenta il livello di maturità dei team nell'adozione dei processi e dei metodi Agile, matura anche il loro approccio ai dati, aprendo tutta una serie di opportunità per l'azienda. Anche se il tuo percorso dati Agile è appena iniziato, tieni presente che le metriche Agile hanno un futuro radioso, che inizia da un lavoro di concerto per ottenere una reale visibilità condivisa sull'attività Agile svolta dall'azienda.



Il futuro della pianificazione risiede nel reporting personalizzato e nella manipolazione dei dati con l'analisi dei Big Data. Questo consentirà di aggregare e confrontare informazioni eterogenee, segmentando le metriche in modo efficace secondo le esigenze dell'azienda. Si possono creare report adatti ai ruoli e ai team che ne hanno bisogno e accessibili nel modo più pertinente per i singoli utenti.

Quando inizi questo cammino, ricordati che il detto "si raccoglie quello che si semina" vale anche per il modo in cui l'azienda utilizza i suoi dati. Proprio per questo motivo non si deve trascurare quel primo importantissimo passaggio dell'organizzazione e conservazione del lavoro Agile in un sistema centralizzato con una struttura simile. Senza questo semplice allineamento, le metriche avanzate e l'analisi sono quasi impossibili. E quelle metriche avanzate sono la chiave per una pianificazione realmente predittiva, così come di molte altre interessanti funzionalità e tecnologie che possono aiutarti a sviluppare concretamente la business agility.

## Perché scegliere CA Agile Central?

CA Agile Central è una piattaforma di classe enterprise concepita espressamente per aiutare le aziende a estendere le proprie procedure di sviluppo Agile. È l'unica soluzione software Agile pensata per aiutare i team a sviluppare una disciplina dei dati vera e propria, che rappresenta la base per la visibilità su più team, il coordinamento, i rollup e una chiara connessione top-down tra strategia ed esecuzione per più team. CA Agile Central è stato progettato anche con una struttura interna facile da seguire per definire gerarchie organizzative, di progetti, di iniziative, di programmi e di lavoro che supportano la pianificazione, il monitoraggio e la delivery Agile. Con questo costruito in mente, e con i dati Agile dell'azienda tutti in un unico posto, l'obiettivo di piani realmente predittivi si sta trasformando in realtà.

Per ulteriori informazioni, visita il sito [ca.com/it/scaling-agile](https://ca.com/it/scaling-agile)

CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software che promuove l'innovazione all'interno delle aziende, consentendo loro di cogliere le opportunità offerte dall'application economy. Il software rappresenta il cuore di qualsiasi business, in ogni settore. Dalla pianificazione allo sviluppo, fino alla gestione e alla sicurezza, CA Technologies collabora con le aziende di tutto il mondo per cambiare il nostro modo di vivere, interagire e comunicare, in ambienti mobile, cloud pubblici e privati, distribuiti e mainframe. Per ulteriori informazioni, visita il sito [ca.com/it](https://ca.com/it).

1 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017, <https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

2 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017, <https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

3 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017, <https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>