

# ORGANIZZAZIONE E PROJECT MANAGEMENT



**PER AGENZIE DI COMUNICAZIONE  
E MARKETING**

## Premessa

Era la fine degli anni '90, primi 2000, e non avevo il project manager in agenzia, mi arrabattavo a portare a casa clienti, poi finiva che spiegavo il lavoro al mio team venti giorni dopo averlo preso, quindi partivamo già in ritardo. Facevo una serie di casini e gestivo la mia agenzia in modo completamente naïf, da artystone. Per non parlare del controllo di gestione, dove facevo dei disastri, ma quella è ancora un'altra storia.

Un giorno mi chiama una cliente con cui avevo iniziato a lavorare di recente, incazzata come una iena. Non sto scherzando, mi ha coperto di insulti per 15 minuti buoni. Aveva perfettamente ragione, mi ero praticamente dimenticato del suo progetto. Non trovavo mai tempo per spiegarlo al mio team, rimandavo e rimandavo e alla fine mi ha anticipato: fine della collaborazione, cliente perso.

Poi, però, ho rimesso a posto le cose, siamo migliorati. Oggi, collaboriamo con aziende molto diverse, alcune molto interessanti e prestigiose, tutte gestite dal mio team. Oggi la mia agenzia si sta modificando radicalmente attorno a un nuovo modello di business ridisegnato da zero e ci occuperemo solo ed esclusivamente di costruzione di reparti marketing interni.

Come mai tutti questi cambiamenti? Ad un certo punto ho voluto mettere assieme tutti gli errori che avevo fatto -che ho scoperto essere comuni a tante piccole agenzie- e così nel 2017 nasce Strategie per Agenzie. All'inizio decido di prendere quei miei errori e descriverli prima in un blog e poi in un libro, poi comincio ad andare a raccontare ad altre agenzie di comunicazione e marketing come lavorare meglio, come trovare la quadra su una serie di attività organizzative interne.

Ti è mai capitato di parlare con un cliente che dicesse "l'agenzia precedente mi ha fregato"?- Dà fastidio anche a me, tanto. Ebbene, la maggior di quelle agenzie non lo ha fatto in cattiva fede, ma per disorganizzazione. I clienti non lo capiscono e ne soffriamo tutti. Perché, se tutte le agenzie lavorassero bene, i clienti comprerebbero servizi da agenzie differenti -una dedicata alla lead generation, una al branding, una ai social- invece di fermarsi alla prima che cerca di vendere tante cose, fatte male e in modo disorganizzato.

In tutti questi anni di formazione, consulenza, gestione e condivisione con le agenzie di comunicazione (sommata a quello che ho imparato ne-

gli anni gestendo la mia agenzia), che cosa ho visto? Innanzitutto, che la maggior parte delle agenzie di comunicazione sono disorganizzate e sottodimensionate.

Ma non prendere per buone le mie impressioni, facciamo qualche numero, Posto che la metà delle 41.000 imprese che si occupano di comunicazione e marketing in Italia fa meno di 100-120.000 euro di fatturato -stiamo parlando quasi di autoimpiego-, si vede una debolezza di fondo anche dalla struttura dello staff: quasi il 90% delle agenzie ha meno di tre dipendenti diretti, rivelandosi così spesso sottodimensionata per fornire servizi a una clientela con esigenze complesse.

Dico spesso perché, nei servizi, il modello organizzativo può essere fortemente incentrato sull'utilizzo dei freelance, utile soprattutto a ridurre i costi fissi nel momento in cui l'azienda affronta attività molto varie tra loro, che richiedono competenze verticali per brevi periodi di tempo.

Un inciso curioso: c'è una piccolissima parte di queste agenzie con un numero relativamente basso di collaboratori fissi, quattro -nello specifico 357 agenzie-, che però fattura più di un milione di euro. Si tratta di casi molto rari, dovuti a svariati fattori, che indagheremo in altre occasioni.

C'è un'ulteriore questione. Come ho detto, è un mercato poco maturo anche per un altro motivo e noi lo vediamo dal punto di vista organizzativo all'interno delle agenzie quando entriamo in consulenza o nelle Masterclass: gli imprenditori del nostro settore tendono a essere dei gran tecnici, ma soprattutto dei grandi colli di bottiglia.

Che cosa significa? Immagina la cosa peggiore che può fare un imprenditore per la propria agenzia: mettersi a organizzare, fare micromanagement, fino a strappare il mouse ai collaboratori per fare il lavoro in prima persona pensando che "nessuno lo fa bene come me".

È la distruzione di qualunque azienda e dell'agenzia di marketing e di comunicazione in particolare. Non lo dico per teoria, lo dico per averlo fatto io stesso, proprio nella mia agenzia. Ma questa non è imprenditoria, questa è una gestione artigianale e raffazzonata, porta poco valore al mercato.

Perché desidero che le agenzie -teoricamente mie concorrenti- lavorino meglio? Ti faccio un esempio, ricorrendo alla teoria dei giochi.

Immagina un paese “chiuso” dove da una parte hai due agenzie, dall'altra una decina di clienti. Il problema è che queste agenzie vendono un po' di tutto e lavorano mediocrementemente, male organizzate. Dopo un po' di tempo, dopo aver preso e perso un po' di clienti, si ritroveranno ad avere due o tre clienti a testa, quelli con cui vanno più d'accordo o che gestiscono meglio, ma gli altri clienti? Come succede nel mondo reale, dopo un po' non investiranno più in marketing perché delusi dal servizio, anzi parleranno male delle agenzie.

Ora immagina una scena completamente differente: sempre due agenzie, dove ognuna fa una cosa molto specifica e lo fa molto bene, ad esempio una si occupa di branding e l'altra di lead generation. Dopo un po' finiranno per collaborare con sei, sette, otto clienti a testa, pur avendo un bacino di dieci clienti, perché ottenendo risultati importanti ogni cliente è invogliato ad investire, lavorando con entrambe le agenzie.

Non lo dico io, è dimostrato sia dalla teoria dei giochi, sia da quello che vedo succedere nelle fasce alte del nostro mercato.

Perché una cosa che le piccole agenzie faticano a comprendere è che la qualità del tuo lavoro ti connota e ti posiziona in quel mercato specifico. Succede che, alla fine, tante agenzie cercano di fare tutto per tutti e questo porta ad avere una sorta di soffitto di cristallo oltre il quale non riesci a crescere più di tanto, spesso senza neanche capirne il perché.

Ti ritrovi costantemente in competizione con i famosi cugini, con agenzie che vanno al ribasso, persino con gente che arriva da altri settori, i clienti ti comparano per il prezzo e non per le tue competenze specifiche.

Tutto cambia nella fascia alta, sto parlando di agenzie da milioni di euro di fatturato che vendono servizi molto specifici: hanno la fila fuori dalla porta perché i clienti non trovano tante agenzie di quel livello qualitativo e quindi, o si adattano ad andare da un player meno strutturato, oppure aspettano mesi prima di poter cominciare un progetto.

Non è teoria, sono agenzie che abbiamo in consulenza o che sono passate dalle nostre Masterclass a raccontare come lavorano loro. Per queste, uno dei motori del cambiamento è stato proprio uscire dalla fascia bassa del mercato smettendo di “fare tutto per chiunque”, da cui sono passate spesso anche loro stesse.

Questo è il mio sogno, avere in Italia solo agenzie che lavorino bene, e

ci sarebbe spazio per tutte le 41.000 agenzie sul mercato se lavorassero tutte bene, con un'identità e una funzione precisa.

Abbiamo un mercato di due milioni e mezzo di partite IVA operative come società, di queste 250.000 sono aziende che superano il milione di euro di fatturato annuo, c'è davvero lavoro per chiunque lavori bene.

## I processi nell'agenzia di comunicazione

Veniamo ora all'argomento "processi". Nelle prossime pagine tratteremo dei principi generali della gestione dell'organizzazione dell'agenzia, parleremo di metodi e strumenti, con una nota particolare al ruolo del project manager, che è fondamentale e deve possedere determinate caratteristiche.

Partiamo da un'ipotesi, uno scenario: immagina di poter delegare tutto quello che fai in agenzia, sapendo già quando uscirà ogni progetto, sapendo che non ci saranno errori, che avrai margini alti e che i clienti saranno felici. Sarebbe straordinario vero?

O ancora, prova a immaginare di diventare superfluo. Domani mattina arrivi in agenzia, parli con i tuoi collaboratori e ti rendi conto che non servi più a nulla, fanno tutto loro e lo fanno pure bene.

Quindi ti devi occupare di qualcos'altro, ma che cosa? Ovvio che a quel punto ti dedichi alla crescita della tua agenzia (oppure ti dedichi a quello che ti piace, vai a fare immersioni alle Galapagos o a sentire concerti metal in giro per il mondo), ma fondamentalmente non devi più stare lì col mouse in mano a sistemare casini.

Qui nasce il primo tema: agenzia composta da **figure junior o da professionisti senior** di alto livello? Te lo dico senza tema di smentita, più piccola è l'agenzia, più senior devono essere le tue risorse. A parte l'esperienza mia e tutto quello che abbiamo visto in consulenza, abbiamo anche fatto delle simulazioni: a parte casi di culo assurdo, l'agenzia che parte con i senior è avvantaggiata. Ti sembrerà un costo all'inizio, persino difficile psicologicamente circondarsi di persone più brave di te, ma, sul lungo periodo, ripaga - e hai meno sbatti a gestire i junior.

Dal punto di vista dei modelli organizzativi, abbiamo due macro approcci. Ci possono essere agenzie di super creativi, super talentuosi, super tecnici, come Loop, Gummy Industries e simili. E poi ci sono agenzie fortemente processate e strutturate, ne vedremo alcuni di casi più avanti, che non devono prendere dei geni a lavorare - certo, non possono prendere neanche lo stagista alle prime armi, ma va bene una persona di medio livello, un professionista onesto, metterlo all'interno di un sistema che ha dei processi molto forti, e l'agenzia funzionerà comunque davvero bene.

Ecco che cosa significa creare un'agenzia a prova di talento. Troppe volte siamo schiavi di un modello -che abbiamo creato noi- che richiede persone relativamente competenti in agenzia, perché questa non ha una modellazione forte, mentre noi ci fissiamo a pagare poco le persone e prendiamo dei junior. Ma se la modellazione è forte e ci sono processi stabili, si può lavorare anche con gente di livello non eccezionale.

E i junior alle prime armi? Quelli vanno bene solo se hai le spalle abbastanza grandi per inserire una specie di academy interna, per esperienza minimo dopo le venti persone stabili.

Il **processo** è utile ovunque: nell'onboarding e nella formazione dei nuovi collaboratori, nella produzione, in amministrazione, tantissimo nell'onboarding dei clienti... perché se ai clienti permettiamo di fare come vogliono, succedono casini. Quando invece siamo noi a dire al cliente, ad esempio, che martedì c'è la call, che giovedì ci deve mandare un contenuto, che la settimana dopo succederà A e B e C, che se hanno dubbi e domande ce li mandano via email e rispondiamo alla call del martedì, le cose tendono a funzionare. Più disegno il mio processo, meglio funziona la mia agenzia. E se il cliente non rispetta accordi e processi? Non è un cliente con cui vale la pena lavorare. D'altro canto vuole un risultato, o vuole fare a modo proprio?

Ma perché è così complicato disegnare dei processi funzionali? Un motivo comune è dato dal fatto che le agenzie crescono "a caso", solitamente creando il servizio attorno ai primi tre-cinque clienti, quindi saranno i clienti che diranno loro dove andare. Servizi a caso, processi diretti dall'esterno, zero organizzazione. Provaci tu a ordinare 'sto casino.

Uno dei primi clienti con cui ho cominciato a lavorare (ero giovane, figurati che avevo ancora i capelli) mi chiedeva servizi di grafica e impaginazione, in particolare cataloghi. Poi però mi sono appassionato alla programmazione e ho cominciato a fare quelli che sarebbero diventati i primi siti internet, in HTML o in Flash. Un giorno mi chiedono di fare uno stand per la fiera. Fighissimo! Adesso dobbiamo fare gli stand della fiera a tutti i clienti! Ed è così che ti ritrovi con enne collaboratori che fanno millemila cose, alla fine tu hai un'azienda che non sta in piedi perché hai più servizi che persone all'interno per gestirle. Da lì il blocco alla tua crescita.

In realtà, la *ratio* ideale dovrebbe essere partire con un solo, o pochis-

simi, servizi, erogati eccezionalmente bene, fino ad un fatturato sostenibile -generalmente superiore ai 500mila euro- per poi aumentare il numero di questi.

Ma la domanda davvero importante è, che cosa vuoi fare davvero? Il grafico, il creativo, il copy, il marketer, il videomaker... o vuoi fare l'imprenditore?

Perché la differenza di fondo è questa, ossia decidere se diventare il gestore della tua azienda, un manager-imprenditore vero e proprio. Oppure restare un professionista, per quanto bravo, circondato di collaboratori che "spingi" a fare il lavoro.

Di sicuro non farai la differenza facendo il grafico o il project manager della tua agenzia.

Altra questione, la **delega**. Uno dei grossi problemi della delega nelle agenzie è che si tende a "delegare" (leggi "smollare ad altri") per prime le attività delle quali non si ha voglia di occuparsi. Quindi, tipicamente, l'imprenditore cosa fa? Non gli piace guardare i numeri, quindi delega a qualcun altro l'amministrazione, così non impara i principi del controllo di gestione. Poi non gli piace fare un determinato lavoro, lo delega a qualcun altro. Poi è arrivato un collaboratore che sa fare bene i video, gli delega l'area video che, quando quella persona va via, non funziona più perché non è stata delegata e manualizzata. E lui si tiene le tre cose che gli piace fare. Non è così che si costruisce un'azienda.

Costruire un'azienda significa lavorare sulle tre aree strategiche che sono il **marketing**, la **gestione del team** e il **controllo di gestione** e far funzionare l'azienda attorno a queste mentre qualcun altro si occupa della produzione. Il paradosso è che, da titolare, tu dovresti delegare per prima la cosa che sai fare meglio e, quindi, generalmente, la produzione. Perché, spesso, noi titolari di agenzia nasciamo come creativi, tecnici e costruiamo la nostra agenzia attorno a questo.

A riprova di quanto sto dicendo, i migliori titolari di agenzia di marketing e comunicazione sono spesso ingegneri o commerciali, quindi non capiscono molto di creatività, grafica o comunicazione, ma sono degli ottimi organizzatori o venditori e, quindi, molto bravi a costruire l'azienda più che a fare il lavoro di prima persona.

A proposito di **costruire processi** all'interno delle agenzie, in tanti mi



dicono di essere dei creativi e che la creatività non si può canonizzare, non si può processare, "deve venirmi l'ispirazione".

Questa agenzia non puoi non conoscerla, giusto? Sto parlando di Ogilvy. Nata nel 1948, oggi conta circa 25.000 dipendenti in giro per il Mondo e quasi 400 milioni di dollari di fatturato a livello mondo, hanno in essere procedure anche per la creatività, con tempi certi per la produzione delle idee. Quindi, se lo fanno loro, il creatore di provincia non può nascondersi dietro la ricerca dell'intuizione, è che non ha un metodo. Questo non vuol dire che tutti i progetti avranno lo stesso livello qualitativo, ma le aziende che applicano questi modelli sanno che il livello minimo di quello che esce da loro applicando questi processi è un chilometro al di sopra di quello dei creativi di piccola agenzia.

La stessa cosa vale per Ideo, azienda nota per aver disegnato il primo Mouse della Apple, ma soprattutto che ha creato il sistema definito "design thinking", che probabilmente tanti di noi utilizzano sia per i propri servizi, anche come modello di consulenza ai clienti, Questa azienda, partendo dal design thinking, ha creato le fondamenta che hanno fatto nascere il "service design". Il service design e il design thinking sono processi che abilitano la creatività, perché inserendo un professionista di livello decente in un processo di design thinking, produrrà risultati interessanti e prevedibili.

Un caso italiano di service design estremo, quasi una "prodottizzazione dei servizi", è quello applicato da Wave marketing. Avrai visto la loro ad "Stai pensando di fare un sito internet? Guarda questo video", dove appare il loro cofondatore Federico Faloci.

L'agenzia adesso è vicina ai 4 milioni di euro di fatturato annuo e lui ha solo 29 anni, giovanissimo e straordinariamente bravo (trovi la mia intervista a Federico sul nostro canale YouTube). Loro hanno un processo di marketing incredibile, hanno il team completamente in remoto, un processo di onboarding -super standard- straordinario per i nuovi clienti, che hanno tutta una serie di caratteristiche comuni, un processo di customer care maniacale, tutto questo produce una fortissima prevedibilità nel business.

So che questa impostazione può far storcere il naso ai più creativi nelle agenzie, ma non puoi non riconoscere che questo approccio funziona.

Questo è un caso di modello di agenzia che ha funzionato, di aziende che hanno cominciato a mettere ordine nel caos.

# I principi dell'organizzazione

Passiamo ora ai principi di organizzazione e project management

La prima questione è il **costo della non qualità**. Che cos'è il costo della non qualità? È una procedura utilizzata nelle imprese di produzione, talvolta in maniera molto spinta, che permette di calcolare il costo di eliminazione di un difetto, o anche un miglioramento, nelle varie fasi del processo di produzione. A volte questa procedura porta a scelte estreme, anche di non sistemare un prodotto perché costerebbe più che gestirne i richiami. Delle volte sono richiami molto semplici a livello qualitativo del prodotto, altre volte, invece, hanno addirittura a che fare con la salute e la vita delle persone (fortunatamente nelle agenzie non capita).

La prima inferenza di questa regola è che, più gestisco il problema lontano dal momento in cui nasce, più ne aumentano i costi di gestione. Famosi sono i casi di richiami di difetti sulle automobili, non sarebbe stato meglio sistemare airbag, spie, freni, guarnizioni direttamente in fabbrica? Se il problema fosse stato scoperto a livello di progettazione, il costo sarebbe stato irrisorio rispetto al richiamo di centinaia di migliaia di veicoli, corretto? Non parliamo se muoiono delle persone.

Ma restiamo nelle agenzie di comunicazione e marketing, che hanno un problema differente, non una gestione massiva dei progetti, ma più frequentemente una gestione *una tantum*.

Prova a pensare alla realizzazione di un "company profile", caso realmente accaduto peraltro. Uno stagista decide, per fare lo spiritoso (e perché non c'è una procedura che lo obbliga a far bene), di prendere il discorso dell'amministratore delegato della Coca Cola e di utilizzarlo al posto del classico *lorem ipsum* (il testo in simil-latino che si usa in grafica, così che quando lo si legge si capisce subito che è un testo da sistemare) per un testo.

Ma non un testo qualunque, questo stagista ha deciso di sostituire il discorso dell'amministratore delegato di un'azienda che stava andando in quotazione con quello dell'AD di Coca Cola... e così succede che non se ne accorge nessuno, perché il discorso sembra perfettamente sensato.

Che cosa sarebbe successo, invece, se avesse usato il *lorem ipsum*? Se se ne fossero accorto il project manager, o un correttore di bozze, durante il controllo qualità, l'errore sarebbe costato 30-50 euro, pratica-

mente niente, perché avrebbero visto subito che era rimasto il testo segnato e lo avrebbero corretto. Succede invece che questa cosa va in stampa, 10.000 copie di questo company profile superfigo e, quando finalmente se ne accorge qualcuno, il costo è di svariate migliaia di euro.

Ma prova a pensare se non se ne accorge nessuno e quel testo sbagliato arriva in mano a giornalisti, clienti, investitori, alle soglie della quotazione in borsa... nella migliore delle ipotesi qualcuno se ne accorgerà e penserà che è stato copiato per sbaglio, amen. Qualcun altro, meno magnanimo, penserà che se un'azienda che vuole andare in borsa non controlla i contenuti del proprio company profile è messa male e lì il danno di immagine è davvero grande. A quel punto non sarebbe strano se l'amministratore delegato di quell'azienda decidesse di chiederti i danni per cifre astronomiche, finendo per farti chiudere male l'agenzia.

Quindi, questa è una delle linee di principio veramente importanti per un'agenzia che vuole diventare grande: tutte le attività che possono migliorare preventivamente la qualità o i processi, non devono essere considerate un costo, ma un miglioramento di performance e di servizio. Tutto quello che gestisci a monte lo fai funzionare a monte, punto. Quindi, buona organizzazione, controllo qualità, processi forti, checklist assassine e via dicendo, tutte queste cose ti faranno migliorare il funzionamento dell'azienda. Non è una cosa su cui neanche discutere, a meno che tu non voglia galleggiare nella mediocrità.

# L'organizzazione

Come si organizza un'agenzia? L'agenzia si organizza con tre macro sistemi.

La prima sono le **persone**, perché se hai delle persone disorganizzate, o che non conoscono le regole, non ce la faranno, neanche se hai tutti i processi e i manuali del mondo.

La seconda sono i **metodi**, le metodologie organizzative, anche informali, come ad esempio i Gantt, il processo creativo fatto col design thinking, il project management tradizionale e l'Agile.

La terza e ultima sono gli **strumenti**, come Asana, Trello, Clickup, ne parleremo più avanti.

Vediamo alcuni di questi elementi.

## I MANUALI

La prima regola è che in agenzia bisogna manualizzare tutto, ogni singola cosa che passa al suo interno. Ti sembra impossibile, perché fai troppe cose? Bene, hai capito qual è il problema. Uno dei problemi di fare troppe attività differenti, in una piccola agenzia con uno staff ridotto, è che non c'è quasi nulla di manualizzabile, ti torna?

Seconda regola: se non lo puoi manualizzare non lo devi fare. Vien da sé che, se devi fare una cosa molto particolare per un tuo cliente importante, per esempio ti chiede se gli fai uno stand, se no diversamente va dalla concorrenza, può essere ragionevole che tu lo faccia, eventualmente commissionando il servizio da un'agenzia partner che lo fa di mestiere. Ma di regola dovresti avere un *core* di servizi che eroghi straordinariamente bene e che sono manualizzabili, mentre tutto il resto non lo fai, punto.

Potresti obiettare che in questo modo fatturi di meno, perché più cose fai, più fatturi. Non è così, fidati. Questa è la falsa convinzione che terrà la tua agenzia bloccata dove sei ora, perché, se fai troppe cose, questo approccio sarà la zavorra che non ti permetterà di lavorare sull'eccellenza di pochissimi servizi molto ben erogati (ma ne parliamo meglio nel capitolo sul modello di business).

## **LE PROCEDURE**

Sempre parlando di procedure, una procedura è anche “le domande me le fate alle dodici”.

Ti dico questo perché in consulenza ci è capitato tante volte che il titolare, direttore creativo, lamentasse che gli tornavano indietro i lavori che delegava, che i collaboratori continuassero a fargli domande entrando a gamba tesa, senza preavviso, mentre lui era impegnato in altre attività. Quindi, se anche per te il momento in cui lavori meglio è dopo che tutti sono andati a casa, probabilmente il problema è quello e, quindi, una procedura diventa che le domande possono venire a fartele solo in determinati orari.

A questo aggiungi che, se è scritto nel manuale, il collaboratore deve rileggerselo prima di venirlo a chiedere a te, e solo se non trova risposta, chiede. Ti piace come soluzione? Limiterai i fattori di distrazione e disturbo e vedrai che già questa piccola procedura ti cambierà la vita, avrai più tempo, le persone si responsabilizzeranno.

E se un collaboratore continua a venire da te a chiederti le cose che dovrebbe trovare nel manuale, ma non le trova, cosa ne deduci? Che non è la persona giusta per la tua azienda.

## **I TALENTI**

Un'agenzia con persone di talento e senza processi funziona, non è che non funzioni, come ho spiegato sopra, però se vuoi raggiungere l'eccellenza e scalare -termine che oggi va molto di moda, ma che non vuol dire fare più 20-30%, come credono in tanti, ma raddoppiare, triplicare il fatturato ogni anno-, se vuoi far crescere seriamente la tua agenzia, devi avere dei processi molto forti, testati e misurabili, per fare in modo di crescere anche senza dei talenti o con persone assolutamente normali e, mi spiace dirlo, anche con persone che siano rimpiazzabili, perché la tua azienda non può dipendere da un singolo collaboratore estremamente bravo.

Forse può andare bene quando siete in tre, quando siete in dieci, meno quando siete in venti, non puoi avere una persona che, se va via, ti crolla l'azienda. Devi avere ruoli duplicati, devi avere un processo abbastanza forte da poter introdurre un altro collaboratore velocemente, ci devono essere delle linee di salvaguardia della tua azienda.

Insomma, un'agenzia con processi forti funziona anche senza grandi talenti, con processi forti e talenti hai un'accelerazione pazzesca.

## **IL TEMPO**

Se in un processo una cosa è processabile diventa anche misurabile, quindi se ad esempio c'è un processo per l'acquisizione o l'onboarding dei clienti, la produzione dei social media, il lancio delle campagne, la delivery di un nuovo brand o la messa online di un sito internet, allora puoi misurarlo.

Quanto ci vuole da te per fare un sito internet? Non puoi non saperlo, ne avrai fatti magari 100 nella tua vita, quindi avrai un range, avrai delle tipologie. Se non hai una metodologia, non hai un processo e i clienti ti tirano la giacca e i collaboratori vanno a umore, ti ritroverai a non riuscire a prevedere i tempi e quindi nemmeno a poter fare i preventivi ai clienti.

Come fai a fare un preventivo anche per un semplice sito, quando non sai quanto ci metti in media? Non ha nessun senso. E siccome l'agenzia è basata sul tempo, perché il tempo da noi è una "materia prima deperibile", se non sai quanto ci metti statisticamente, mediamente, e non crei un processo controllato per governare la tipologia di lavoro che vai a fare al cliente, che cosa succede? Succede che non lo puoi misurare e quindi ogni sito entrerà e uscirà come capita e ogni tanto guadagnerai, ogni tanto no. Di solito quando fai così i guadagni o sono molto bassi, o perdi soldi, ma te ne accorgi solo a fine anno.

## **LA SODDISFAZIONE DEL TEAM E DEI CLIENTI**

Puoi misurare anche la soddisfazione di collaboratori e clienti. In una struttura oltre le 15-20 persone puoi valutare il turnover dei tuoi collaboratori e creare dei sistemi per limitarlo.

Qualche giorno fa una persona mi chiedeva come fare a valutare l'impatto della formazione all'interno dell'azienda. Se non stai misurando cosa succede nell'azienda non lo potrai capire. Stiamo parlando di aziende con venti, trenta, cinquanta collaboratori, perché se hai tre collaboratori e, per qualche motivo personale, uno di loro un mese performa meno bene, la cosa non è statisticamente rilevante. A venti collaboratori, invece, cominci ad avere una struttura stabile e una situazione in cui puoi

misurare molto facilmente l'impatto anche di una cosa apparentemente aleatoria come la formazione.

## **LA SPECIALIZZAZIONE E LA SEMPLIFICAZIONE**

Se non hai processi non misuri e se non misuri non guadagni, non c'è verso.

Se sei piccolo o agli inizi, la regola quindi è fare pochissime cose, vendere pochi servizi ai clienti ed erogarli strabene.

Anche perché, qual è il problema? L'ha detto bene Francesco Agostinis a un nostro evento: i clienti ti scelgono per la cosa che fai meglio e li perdi per quello che fai peggio. Il risultato è che se gli vendi duecento servizi diversi ti ritroverai col cliente contento un giorno, abbastanza contento il secondo, finché non fai male qualcosa che lui non giudica all'altezza perché l'hai raffazzonata e non è il tuo core business e, quindi, ti molla.

Così, invece di perdere magari un solo lavoro che potevi dare a un'altra agenzia o fare in collaborazione con un partner, perdendo i crediti solo su quell'attività, ma tenendo sempre i tuoi servizi core, ecco che ti ritrovi a perdere il cliente in toto perché gli hai prodotto e venduto un servizio non all'altezza.

Allora, ripeto, se sei piccolo o agli inizi fai poche cose. Cosa vuol dire piccolo o agli inizi? Mirai Bay è arrivata a un milione di Euro con un solo servizio e poi è cresciuta ulteriormente e ha cominciato ad ampliare il set di servizi, oppure aziende come Wave Marketing, che è riuscita a superare i 3 milioni di euro con un solo servizio -che tra l'altro non è quello che appare dall'esterno, quindi ti suggerisco di guardare l'intervista.

## **MANUALI E PROCESSI**

Altra questione su processi e manuali: se il processo è complicato, lo devi spezzare in sotto processi, perché nessuno si leggerà un manuale di 200 pagine. Di recente questo problema è nato addirittura in Bayer, dove il manuale interno aziendale generale era, a detta dell'amministratore delegato, più lungo addirittura di Guerra e pace, e avevano una struttura talmente stratificata che, all'interno del loro processo di rinnovamento, hanno deciso di eliminare alcuni livelli. In realtà, Bayer non ha

solo problemi organizzativi interni, però è un'azienda che in questo momento sta attraversando una fase di rinnovamento e sta semplificando. Stiamo parlando di un'azienda con centinaia di migliaia di dipendenti nel mondo, ma ti assicuro che anche un'agenzia di dodici persone corre il rischio di una super burocratizzazione.

Quindi cosa devi fare? Devi produrre dei micro **manuali** per ogni pezzo di processo, in modo che ogni processo abbia un suo sotto processo e diventi facile e maneggevole per tutti i tuoi collaboratori.

## IL PROJECT MANAGEMENT

Se non hai il **project management** devi cominciare a farlo. Ora. Devi inserirlo in agenzia immediatamente. Punto. Da domattina. No, da stasera. Puoi prenderti un project manager dall'esterno, puoi assumere una persona, puoi prendere un tuo collaboratore con attitudini organizzative e fargli fare due ore di project management al giorno mentre il resto della giornata fa il grafico, ma non è una cosa che puoi rimandare.

Durante una nostra live una persona che ci seguiva da un po' di tempo -anche se non aveva mai comprato nulla, se non forse un libro-, ha raccontato che all'inizio non ci credeva che il **project manager** avesse tutta questa importanza e che si pagasse da solo, ma ha deciso di inserirlo ad occhi chiusi facendo un atto di fede. Ci ha raccontato che due dopo si era completamente ripagato, lui finalmente poteva dedicarsi a cose più importanti (e al figlio che gli stava arrivando). Questo è il potere del project management. È chiaro che se siete in tre soci e state iniziando adesso con l'agenzia, magari uno dei tre si può occupare dell'organizzazione, ma dal terzo o quarto collaboratore quello successivo deve essere un project manager: ti cambia la vita, davvero può migliorare le tue giornate e i tuoi risultati.

Se fai tu il project manager con un'agenzia che abbia più di quattro o cinque persone, smetti di farlo ora e delega, anche solo parzialmente, anche solo due ore al giorno di PM fatto da un tuo collaboratore, da una persona "comprata" all'esterno. E' un'attività dove non generi valore, soprattutto perché quell'ora o due ore al giorno dove fai project management dovresti dedicarla ad andare fuori a vendere, occuparla in questioni strategiche .

Per me il project manager in agenzia è Dio, da noi il PM mi dice che



cosa devo fare. A meno di urgenze o di situazioni speciali su determinati clienti, dove ho informazioni particolari, se un PM mi dice che devo fare una cosa entro domani, io entro domani quella cosa la faccio, ed è fondamentale che sia così, anche per un tema di disciplina del gruppo.

Se invece sono io a fare il PM di me stesso e del resto della mia agenzia, immagina come può andare a finire. Tra l'altro, è una cosa che anche psicologicamente ti porterà dei problemi, perché è difficile che la parte organizzativa sia tuo forte e ti causerà dei problemi anche nella gestione dei collaboratori sul lungo periodo.

Una nota sulle persone: ricordati che le persone deboli non rispettano i processi, e con "debole" intendo una persona che non ha l'attitudine per stare nelle semplici regole tipo leggere un manuale e quindi preferisce venire da te, non guarda le checklist, mette online un sito senza seguire la procedura, non rispetta i processi, che magari sono molto semplici. Immagina una checklist per la messa online di un sito internet, cosa sarà mai? Ci sono banalmente da controllare i cookies, i form, fare uno stress test, verificare che siano installati i plugin corretti, che ci siano i ruoli corretti nel wordpress e via dicendo. E' complicato, lungo o tedioso? Non mi pare.

Noi abbiamo checklist per svariate cose nelle nostre attività, per esempio facendo spessissimo eventi uso una checklist specifica mia, pur avendola scritta io stesso la riapro tutte le volte, perché tutte le volte che la leggo mi accorgo di aver scordato qualcosa, garantito ;)). Se fai un lavoro estremamente ripetitivo tutti i giorni forse non ti serve, ma in realtà è anche un sistema per tutelare i tuoi collaboratori, non trovi? Se fanno tutto secondo la procedura e controllano con la checklist, se ci sono stati dei problemi è perché è andato storto qualcosa al di fuori dei binari prefissati del lavoro, no?

Le persone "forti", per contro, il processo lo rispettano e non devi avere paura di dare a un collaboratore veramente bravo un processo da rispettare, perché la persona forte ti ringrazia e lo prende, lo studia, lo applica, dopodiché torna da te e ti propone qualche modifica per ottimizzarlo ulteriormente migliorando qualità o velocità dopo aver fatto delle prove. A quel punto lo vai a testare con un'altra persona del team e, se funziona, diventa il nuovo processo. Quando hai una persona del genere nel team vai alla grande: persone sveglie e processi forti, l'agenzia decolla.

# Il Project Management

Veniamo adesso a un argomento molto complesso riguardo la gestione dell'agenzia, perché c'è molta mitologia attorno ad alcuni aspetti e cercherò di semplificare al limite.

La prima cosa è che per portare il project management in agenzia, che come abbiamo detto è una delle cose fondamentali da avere, devi trovare la persona giusta, che non deve essere un esperto assoluto, basta avere una persona con un buon senso organizzativo e due o tre giornate di formazione. Se fai ingegneria strutturale non sarà così, se devi portare i razzi di Elon Musk su Marte, sicuro ti serve una persona più skillata, ma il project management per le agenzie di comunicazione è una cosa molto semplice. Che non vuol dire che possa essere fatta in maniera approssimativa, ma diciamo che lo possono gestire persone con competenze minime, basta avere le attitudini.

A questo proposito è fondamentale che la persona abbia alcune "caratteristiche umane" funzionali al PM: organizzazione, capacità di vendita, empatia, capacità di fare domande e approfondire.

A proposito delle attitudini, noi utilizziamo un test attitudinale che si chiama Original Skills, che abbiamo personalizzato per il mondo delle agenzie.

## METODOLOGIE DI PROJECT MANAGEMENT

Quali sono le metodologie di project management? Le due principali sono il **Waterfall** e l'**Agile**, che hanno caratteristiche diversissime.

Il **Waterfall** è il modello tradizionale di project management. Si chiama così perché lavora a cascata, ossia le azioni vanno compiute seguendo una sequenza ben precisa e difficilmente possono essere scambiate. Quindi, per esempio, non puoi mettere online il sito prima di aver ricevuto i contenuti dal cliente o aver approvato le grafiche. È molto utile per le produzioni stabili, come la costruzione di un sito o di un catalogo, mentre non è adatto in casi in cui occorre prendere decisioni velocemente, come nel caso di un'app.

Il problema del Waterfall, l'ho imparato con Emanuele Strada che è, credo, uno dei massimi esperti di project management al mondo e la per-

sona che ha portato la traduzione di "The Goal" di Eliyahu M. Goldratt in Italia, è che il project management applicato senza criterio può solo accumulare ritardo e praticamente mai far guadagnare tempo, perché le fasi di lavoro sono predeterminate. Quindi, se qualcuno riceve i materiali in anticipo, la figura che si occupa del passaggio successivo non riesce a partire in anticipo, a meno di spostare pesantemente la programmazione. Mentre, se nel passaggio precedente si arriva in ritardo, questo ritardo si scarica tutto sulle attività successive.

Dall'altro lato, l'**Agile** nasce prevalentemente per lo sviluppo software ed è molto incentrato sul risultato utile per il cliente finale, anche a costo di fare dei compromessi -magari temporanei- sulla qualità del prodotto. È basato su team ristretti, mobili, che vengono cambiati continuamente e richiede molta elasticità e molta intelligenza da parte del team, mentre nel Waterfall si può lavorare con persone un po' meno elastiche. Hai mai provato ad andare da un art director e dirgli che il cliente ha cambiato idea sulla grafica? Non la prenderà bene. Nell'Agile si tende a lavorare con personalità meno innamorate del proprio lavoro e magari più elastiche e più innamorate del processo e del risultato finale.

A proposito dell'Agile, c'è un libro bellissimo che ti consiglio, "Agile marketing" di Paolo Errico, che secondo me è uno dei migliori testi sul project management in assoluto. Paolo è fondatore di 4Dem, un'azienda che si occupa di invio e-mail e che, anche se meno famosa di Mailchimp, è tra i più grandi player mondiali e nel suo libro racconta la sua esperienza di utilizzo dell'Agile nella crescita della sua azienda, ma ti assicuro che è applicabilissimo ad un'agenzia di marketing e comunicazione.

Quindi, se dovessi mettere a confronto il Waterfall e l'Agile, direi che il primo è sequenziale, mentre il secondo è iterativo-incrementale, ovvero tende a reagire a quello che succede all'esterno.

Nel Waterfall si fanno progetti di più lungo respiro, per esempio alcuni mesi, nell'Agile si fanno progetti molto rapidi, detti sprint, e dei delivery di una settimana. Il Waterfall è molto ben definito, l'Agile tende ad adattarsi a tutti i cambiamenti in corso.

Il Waterfall tende ad avere molta documentazione, soprattutto sulle attività più strutturate, l'Agile non prende praticamente in considerazione la documentazione, se non su parti stabilizzate.

Nel Waterfall i cambiamenti sono più difficili, l'Agile, invece, è fatto per

accogliere i cambiamenti e procedere velocemente. Il Waterfall tende a lavorare per grandi blocchi, mentre l'Agile opera per blocchi molto piccoli, con una continua attività di test e delle micro consegne.

Il Waterfall è gerarchico, mentre l'Agile è molto condivisivo dal punto di vista del team.

Infine, il Waterfall si applica in settori tradizionali, l'Agile in settori dinamici.

Spesso si pensa che questi due metodi siano una alternativa dell'altro, ma non è così, in particolare nelle agenzie di comunicazione si usano entrambi proficuamente. In linea generale, se si deve realizzare un prodotto molto strutturato, come il catalogo di un cliente, si userà il Waterfall, mentre se si deve realizzare un'app si tenderà a preferire l'Agile, ma ci sono altri casi in cui i due vengono utilizzati in modo ibrido. Per esempio, se si deve creare un sito Internet, può esserci una prima fase in Agile, nella quale si lavora con il cliente (si decidono le grafiche, si hanno scambi veloci con i referenti, si creano dei prototipi) e, una volta stabilizzati il disegno, il progetto, i contenuti, le grafiche, le call to action, ecc., parte una seconda fase in cui ci si sposta in modalità Waterfall per andare in produzione.

Detto questo, è importante conoscere entrambe le metodologie di lavoro e che tutto il team sia allineato. Ci tengo a sottolineare che il project management è un elemento importante per tutto il team, quindi, anche se è vero che il project manager deve essere quello esperto, è vero anche che tutto il team deve avere almeno un'infarinatura per poterne accogliere i principi e metterli a terra.

Un'ultima nota sulle metodologie di lavoro riguarda gli **OKR**, che spesso vengono confusi con delle metodologie organizzative, ma che in realtà sono un framework per la definizione degli obiettivi e dei risultati chiave, in inglese appunto Objectives and Key Results. Antonio Civita li descrive molto bene nel suo libro "Make progress con gli OKR". Il concetto di OKR viene introdotto da Peter Drucker, successivamente teorizzato da Andy Grove e infine messo in pratica da John Doerr che, partendo da Intel, ha portato questa metodologia in Google, la cui crescita dicono sia stata data proprio dall'implementazione degli OKR. Inutile dire che, come tante cose nuove e fighette, viene adottato in primis dalle agenzie di comunicazione.

Cerchiamo di capire meglio cosa sono. Gli OKR sono un sistema di condivisione degli obiettivi dove ogni obiettivo principale ha dei sotto-obiettivi e delle azioni da compiere per ognuna delle persone incluse nel processo, che spesso vede coinvolta l'intera azienda, a tutti i livelli.

Un esempio pratico e piuttosto divertente, che viene utilizzato spesso per spiegare gli OKR, è quello della costruzione dell'Arca di Noè. Noè viene incaricato da Dio di mettere in salvo una coppia di ogni razza animale prima che arrivi un terribile diluvio e, per realizzare questo obiettivo, suddivide il progetto in tre sottoprogetti, che sono costruire un'Arca, raccogliere una coppia di animali per ogni specie esistente e calcolare i tempi necessari affinché il diluvio sommerga la terraferma. Naturalmente Noè non può fare tutto da solo, ma ha bisogno di un team di tre figure molto senior, ciascuna a capo di ogni sottoprogetto, quindi il responsabile della progettazione e costruzione dell'Arca, il responsabile degli animali e il responsabile del meteo. Ciascuna figura, partendo dal proprio obiettivo, definirà dei sotto obiettivi, i Key Result, e incaricherà le varie figure necessarie sotto di loro di un pezzo del progetto. Per esempio, il responsabile dell'Arca dovrà raccogliere il legno, assumere i falegnami e individuare il luogo per la costruzione. Ciascuna attività richiederà delle figure specializzate, per esempio l'esperto del legno e l'esperto del territorio, che a loro volta, partendo dall'obiettivo assegnato loro, fisseranno i rispettivi risultati chiave, parametri di valutazione e azioni conseguenti (alla fine funzionerà tutto, ma non si vedranno i due liocorni).

Riportiamo questo modello all'interno della nostra agenzia. Se in agenzia devo fare la lead generation, non posso dire ai miei collaboratori che "vogliamo aumentare il fatturato", in modo non meglio precisato, ma sarà invece bene dire, ad esempio, che quest'anno vogliamo raggiungere un milione di Euro di fatturato, che ne abbiamo già 500.000 e che, quindi, dobbiamo portare altri 500.000 Euro. Questo significa che dobbiamo acquisire 10 nuovi clienti da 50.000 euro l'uno e, sapendo che ogni 10 lead chiudiamo un contratto da 50.000 euro, la persona che si deve occupare di fare la lead generation dovrà portare a casa 100 lead di un certo livello qualitativo entro un determinato periodo, con un determinato costo e con determinati asset.

Ogni persona che viene allocata all'interno di questa attività avrà un compito specifico, che rappresenta uno specifico pezzo di progetto, identificato da una breve descrizione che ne denoterà l'obiettivo quantitativo e qualitativo, per tempo e per risultato.

Gli OKR sono uno strumento molto complesso, molto stimolante e oggi parecchio usato, ma non è per tutti, perché richiede un team molto responsabile, composto da persone capaci di assumersi la responsabilità di un pezzo del progetto senza scaricarla su altri, persone con una bella testa, grande spirito di collaborazione all'interno del progetto, che deve essere chiaro e condiviso da tutti.

Ci tengo a sottolineare che l'OKR non è un modello organizzativo, ma un metodo per andare a definire e ridistribuire gli obiettivi all'interno dell'azienda, ed è difficile da applicare quando si è in tre in un'azienda, è più facile in venti, trenta, cinquanta, e generalmente si applica ad aziende ancora più grandi.

È uno strumento davvero molto stimolante e ti invito a studiarlo, passando però prima dal project management e dai modelli organizzativi.

## **I MANUALI**

Il manuale è uno strumento molto potente all'interno dell'agenzia, perché permette di avere metodi standard, scolpiti nella pietra, dei parametri espliciti e chiaramente definiti per creare uno standard nelle esecuzioni e nei processi.

A differenza della delega, i manuali non sono un passaggio di consegne per responsabilità, ma una definizione di procedura. Infatti sarebbe difficile scrivere un manuale per tutte le attività apicali dell'area marketing -spesso obiettivo di una delega-, ma si prestano di più ad attività procedurali.

Noi abbiamo una metodologia per costruire i manuali, descritta anche nel mio libro "Agenzia\_def". Ecco i principi generali:

Scriva il manuale chi sa farlo e non è necessariamente il titolare.

Se hai in azienda una persona estremamente brava a fare qualcosa, per esempio i reel o le campagne, questa persona deve creare un manuale per gestire le campagne, diversamente avrai un collaboratore "pericoloso" e ti mancherà un pezzo di azienda che funziona.

Se il più bravo in un'attività sei tu, puoi scriverlo tu oppure delegarlo a una persona su tue direttive.

All'inizio basta una pagina, che va organizzata seguendo dei punti precisi:

**Obiettivi del progetto:** quali sono le finalità dell'attività, indipendentemente dall'esecuzione pratica?

**Modalità di lavoro:** istruzioni semplici e pratiche di come viene eseguito il lavoro

**Strumenti e risorse disponibili:** software, denaro, professionisti esterni, ulteriori manuali, template etc

Un **micro organigramma** di flusso delle comunicazioni: chi deve essere informato e quando, con chi parlare in caso di problemi.

Quali sono i **problemi** che possono capitare, in modo da dare un primo supporto in situazioni inaspettate.

Quali sono i **KPI** su cui valutare l'attività: ad esempio tempi, costi complessivi, performance (immagina la velocità di un sito internet).

Una **checklist finale**, per controllare che il lavoro sia stato eseguito correttamente.

A differenza della checklist, che va fatta tendenzialmente su carta o all'interno di un software tipo Asana, il manuale non deve essere necessariamente in formato cartaceo, ma può essere prodotto anche sotto forma di video, schema o diagramma di flusso.

Piccola nota sulle cosiddette **SOP**, le Procedure Operative Standard. Mentre il processo creativo nella tua agenzia è tuo proprietario e ti distingue sul mercato, quindi deve essere oggetto di un manuale, tutte le attività considerate standard nell'organizzazione della tua azienda, per esempio come si apre un business manager di Facebook, sono invece gestibili acquistando delle SOP da terzi. Noi, ad esempio, utilizziamo quelle di ClickMinded, ma ce ne sono di tantissimi tipi, con diverse opzioni di acquisto e fasce di prezzo.

Oggi nei processi si può inserire anche l'**intelligenza artificiale**. Posto di aver prima manualizzato tutti i processi e modelli di lavoro, tutti i pdf, i video e i vari materiali possono essere caricati all'interno di un GPT, che verrà istruito su ogni aspetto dell'azienda e sarà in grado, quando

interrogato, di rispondere -quasi- come farebbe chi li ha creati. Non funziona ancora tutto benissimo, ma va testato assolutamente, perché può diventare un sistema collaborativo di training, soprattutto perché, se i materiali sono ben costruiti, il sistema risponde il mondo molto lineare e in presenza di centinaia di video su centinaia di micro attività differenti può essere molto utile non dover andare a fare ricerche attive, che porterebbero via tempo.

## **TIME TRACKING**

Fra gli altri strumenti da implementare all'interno dei nostri processi e delle attività che fanno funzionare un'agenzia c'è il time tracking. Se non usi il time tracking in agenzia, questa è un'altra cosa sulla quale devi immediatamente intervenire, perché diversamente non puoi capire dove e come guadagni o dove e come perdi i soldi. Spetta al project manager occuparsi del time tracking, perché serve a vedere come stanno andando i progetti, a lanciare degli "early warning" in caso di problemi, a creare degli standard, a fare il budget per tempo ai collaboratori e analizzare la redditività di progetti, persone e clienti.

## **ORGANIGRAMMA**

Altro strumento potentissimo è l'**organigramma**, perché serve a far comprendere ad ogni persona il proprio ruolo, con chi comunica, a chi risponde. mentre, se manca, le persone non possono capire chi deve fare che cosa, chi risponde a chi, chi comunica con chi, chi è il responsabile per ciascuna area. E come faccio a misurare le performance delle persone se non so qual è la struttura della mia azienda? L'organigramma è il migliore strumento di crescita della tua azienda, perché se disegno l'organigramma della mia azienda com'è oggi, lavorando sulle aree di sviluppo come HR e marketing, sull'area vendite, sulla strategia e via dicendo, troverò che il titolare è impegnato su tutte le aree e noi sappiamo che, per funzionare, un'agenzia deve dividere i ruoli di crescita dell'azienda su persone differenti.

Per semplificare, in una piccola agenzia il primo disegno dell'organigramma mi farà vedere un'azienda costruita attorno alla produzione.

A una seconda stesura, spesso verrà fuori che il titolare sta impazzendo su tutte le aree strategiche.



Una volta presa coscienza, comincerò a delegare le aree strategiche per la crescita, come HR o marketing.

Il fine ultimo è arrivare a disegnare l'organigramma futuro della mia azienda, che diventerà un potentissimo strumento di guida per la mia crescita.

Ti interessa sapere che cosa facciamo nella mia agenzia a livello di procedure e attività? Te lo racconto comunque :)

Abbiamo la **call caffè** tutte le mattine alle 9, perché al momento l'agenzia è full remote, serve a tenere tutti allineati e nel giusto mood, quasi come fossimo in presenza.

Abbiamo poi un momento fisso per il **controllo dei KPI finanziari**, mezz'ora alla settimana, e un'ora dedicata all'area sales e marketing.

Abbiamo quella che chiamiamo **mood clienti**, anche questa un'attività stabile di un'ora e mezza alla settimana, nella quale passiamo in rassegna tutti i clienti dell'agenzia con tutto il team per condividere quali sono i clienti attivi, quali sono i lavori aperti, cosa dobbiamo consegnare quella settimana o quel mese, quali sono i clienti contenti, quali sono i clienti che hanno un'area critica da gestire, dove c'è del potenziale per proporre altri servizi, in questo modo sono informati su nomi e attività dei clienti, anche se non ci lavorano direttamente.

I [MINI] sono la nostra **formazione settimanale**. Quest'ultimo è un punto particolarmente importante perché, con un'ora di formazione alla settimana su tematiche "soft", alla fine dell'anno ogni collaboratore si è fatto 40 ore di formazione. Non un'enormità, ma se devi partire te lo consiglio, meglio che in tante aziende dove li abbandonano a loro stessi (comunque a questo aggiungiamo altre attività mensili). Ti assicuro che questa attività ha avuto un impatto enorme sulla crescita del mio team, oltre al fatto che ti dà una leadership incredibile sul gruppo.

Quando necessario teniamo degli **stand up meeting**, riunioni molto veloci, tecnica presa dall'Agile, per capire chi deve fare cosa e quando su ogni progetto (ovviamente abbiamo le riunioni su ogni singolo cliente e progetto nelle quali non viene coinvolta tutta l'agenzia, ma solo le persone che seguono il singolo progetto)

Periodicamente, o per motivi specifici, viene fatto un lavoro di **coaching**

**personale** per migliorare le performance della singola persona o aiutarla ad affrontare un momento particolare.

Abbiamo delle **riunioni in presenza**, almeno una al mese, e periodicamente facciamo degli **eventi** interni dedicati a tutto il team, andando in giro a divertirci anche lontano da Milano.

Abbiamo poi dei sistemi di regole, delle “politiche”, che nascono dal manifesto che abbiamo costruito assieme e rappresentano le regole della nostra condotta nei confronti dei clienti e che cosa ci aspettiamo da loro.

Si va dal come comporre le e-mail (aprirla con un “buongiorno”, seguito dal nome, e chiuderla con “buona giornata, buona serata, buon lavoro, buon fine settimana”) a prendere una decisione quando viene giù un server e c’è da spendere soldi chiamando uno sviluppatore o pagando un upgrade. La regola da noi è “il cliente deve essere contento e tutelato”, quindi se anche ci fossero problemi nessuna recriminazione, si fa quello che si deve fare, poi si va a batter cassa se necessario.

Abbiamo anche delle **regole di controqualifica** in fase di onboarding di un potenziale cliente (mai rischiare di portarsi in casa un cliente tossico), o, se un cliente attivo si comporta in maniera sgarbata, il mio collaboratore lo ringrazia, gli dice che ne parlerà con me, mette giù il telefono, mi avvisa e io lo chiamo e me ne occupo, perché nessuno può essere maleducato con i miei collaboratori. Oppure il collaboratore mi informa se un cliente sta deragliando da un progetto e quindi devo subentrare io, nel caso in cui, ad esempio, sia una persona che conosco.

## Gli strumenti

Per gli smanettoni delle agenzie di comunicazione, software e tool sono un problema, perché spesso ci fanno pensare che una volta adottato uno strumento, abbiamo risolto un problema.

Anni fa, avevo una persona in consulenza che, vedendo i task flaggati su Asana, dava per scontato che il lavoro fosse stato fatto, salvo poi scoprire che i collaboratori flaggavano le attività anche senza averle svolte. Certo, aveva dei collaboratori che non erano il massimo della serietà da questo punto di vista, ma è vero anche che se confondiamo lo strumento con l'obiettivo, finiamo nei guai.

Di seguito ti riporto un elenco -non esaustivo- di tool per la gestione dell'agenzia:

- Sistemi di gestione progetto, processo e project management: ClickUp, Wrike, ActiveCollab, Monday, Asana
- Strumenti di fatturazione: Fatture in Cloud, Fattura24;
- Strumenti di time tracking: Harvest, Clockify, Toggle;
- Software per la gestione della tesoreria: Agicap;
- Software per il controllo di gestione: Sturppy (questo è uno strumento basato su intelligenza artificiale collegato al controllo di gestione che incrocia redditività, flussi di cassa e altri parametri e riesce a fare previsioni molto interessanti, anche predittive, interfacciandosi con un sistema testuale, insomma gli puoi chiedere come stai andando).
- CRM: Hubspot (in parte gratuito, ma poi i costi salgono), Pipedrive, poi Leadfather (implementazione italiana di GoHighLevel) è molto forte sulla parte di CRM e di processo di gestione del cliente.
- Infine, ci sono gli strumenti all-in-one, che presentano contemporaneamente vantaggi e svantaggi, perché, se da una parte permettono di fare tante cose bene, dall'altro non producono risultati sempre buoni su tutte le aree. Io sono tendenzialmente contro l'all-in-one, perché preferisco scegliere soluzioni molto verticali e collegarle tra loro, ma in alcune agenzie con una buona rispondenza tra la piattaforma e il modello di business lo consiglio caldamente, perché elimina diverse problematiche. Per fare qualche esempio, si possono usare Teamleader o Paprika e, nonostante abbiano all'interno il proprio sistema di time tracking, collegarli ad Harvest.

Esistono anche degli all-in-one molto interessanti negli Stati Uniti, come COR, ma per le loro peculiarità non sono adatti a tutti. Anche Paprika, che è una piattaforma molto funzionale e abbastanza complessa, non è adatta a un'agenzia di tre o quattro persone, ma a team più grandi, ed essendo un prodotto che nasce all'estero ha un'impostazione più metodologica. Wethod, che nasce in Italia da un'agenzia con più di 100 dipendenti, quindi si porta dietro quell'"esperienza". Poi c'è Furious Squad, che nasce in Francia proprio all'interno di un'agenzia di comunicazione.

La cosa veramente importante da ricordare è che i tool non sono la soluzione a tutto. Prima di passare agli strumenti occorre definire i processi, lavorare sul modello di business, capire che cosa fa funzionare l'azienda, e solo dopo andare a cercare il software giusto. Non commettere l'errore di fare il contrario, cercando di inserire la tua azienda all'interno di un software, perché quello che fa funzionare davvero il tuo team non è lo strumento, ma la cultura, quindi la formazione, la manualizzazione, le regole informali e soprattutto i valori.

Se i tuoi collaboratori sono tutti allineati sul tuo sistema di valori, sanno sempre come comportarsi. Nella mia agenzia il cliente è sacro, quindi gli risolviamo i problemi anche se li ha causati lui, lo assistiamo anche se dobbiamo andare fuori budget, quando necessario gestiamo le situazioni anche fuori dai tempi corretti. Se un cliente torna da noi dopo sei mesi perché ha un problema di qualche tipo con il sito che gli abbiamo fatto, glielo risolviamo, e abbiamo un ecosistema di regole e valori tale per cui i miei collaboratori sanno che, se bisogna rimettere online il sito di un cliente perché si è scordato di fare il rinnovo del dominio dell'hosting, ci mettiamo noi i soldi, poi sarà compito mio o del project leader andare a riprendere i soldi dal cliente, ma come prima cosa il sito viene rimesso in piedi. Le persone nella mia agenzia sono tutte allineate su un modello che per noi è valoriale. Devi avere un'azienda dove sono tutti allineati su un approccio uguale, su un modello, su alcune regole base, su un sistema di valori, poi scegli gli strumenti.

## Il ruolo del Project Manager

Il project manager, lo abbiamo già detto, è Dio nella tua azienda, perché se è bravo ti salva veramente la vita, fa funzionare i progetti, fa funzionare le persone, previene i problemi. E, ti sembrerà strano, fa guadagnare l'agenzia.

Se vuoi inserire un PM, ma sei ancora piccolo, parti dai tuoi collaboratori e, dando priorità a chi ha le attitudini corrette rispetto alle competenze tecniche, prova a spostare quella persona a fare due ore di PM ogni mattina. Il vantaggio del prendere una risorsa interna è che è già conosciuta e approvata dal resto del team, mentre lo svantaggio è che il cambio di ruolo potrebbe non essere vissuto bene dagli altri collaboratori, che dall'oggi al domani si ritrovano a doversi attenere alle direttive di uno che prima era un collega di pari livello. Va fatto metabolizzare, però io consiglio sempre di cercare il PM partendo dall'interno.

In alternativa, puoi prendere un freelance che lavori part-time, per esempio che faccia due ore al giorno di lavoro sul tuo team. Non serve una grandissima formazione, come ti dicevo, in agenzia non ho mai riscontrato che per un progetto medio normale sia necessaria una particolare preparazione. La cosa veramente importante è che un buon PM si ripaga da solo fin da subito, bastano una ventina di giorni, due mesi massimo, per constatare che si sta già ripagando, liberando il tuo tempo, migliorando le performance, lasciandoti più sereno nella gestione di tante attività, velocizzando i progetti, rendendo i clienti più felici.

Nella teoria, il ruolo specifico del project manager sarebbe esclusivamente quello di organizzare il lavoro interno dell'agenzia, addirittura nelle agenzie strutturate non dovrebbe nemmeno interfacciarsi con il cliente, salvo nel caso in cui dall'altra parte non ci sia un altro PM, quindi un pari. Nella realtà, in tante agenzie piccole e medie, per motivi di tempo e di risorse, il project manager a volte fa anche da account, magari un po' di new business, gestisce il morale delle persone, fa qualche lavoretto veloce, una specie di jolly.

La cosa veramente importante, ad ogni modo, è che **non deve essere il titolare a fare da PM**, salvo nel caso in cui sia costretto perché è andato via il project manager senior, stia gestendo un progetto particolarmente complesso oppure sia uno di tre soci, delegata alla produzione e a seguire il project manager per l'azienda, mentre gli altri vendono e stanno

dietro al finanziario. Diversamente, in una condizione normale, bisogna trovare una persona che si occupi esclusivamente di questo, anche solo part-time.

**A cosa serve** davvero un project manager?

**Organizza il lavoro** interno e, solo in alcuni rari casi, si interfaccia con i clienti.

**Libera il tuo tempo.** Prova a immaginare che il project manager ti liberi un'ora di lavoro al giorno. Quante ore sono all'anno? Ti ritrovi con un mese di vacanza gratis, ci hai mai pensato? Organizza il tuo tempo. Alcune persone che non hanno un'organizzazione forte è meglio che abbiano qualcuno che organizzi il loro tempo e anche una parte del loro lavoro, controllando che abbiano portato a termine le attività previste e ricordando loro di farlo. Questo può valere per un collaboratore, ma anche per il titolare. Si occupa del controllo qualità. Abbiamo detto quanto sia importante il controllo qualità in un'agenzia, prima preveni i problemi e meglio stai, anche se inizialmente ti sembra un costo.

Si occupa della **preventivazione**. Un PM bravo è capace di sapere o andare ad analizzare, eventualmente, con i vari collaboratori quali sono i tempi per costruire un progetto e, siccome il grosso dei costi di un lavoro in un'agenzia è dato dal tempo speso in un'attività, può occuparsi tranquillamente di preventivazione.

**Analizza i costi di progetto**, si occupa del cosiddetto post-mortem una volta che il progetto è chiuso. Prima che parta il progetto, o durante il suo svolgimento, va a vedere quali sono i costi e i vari carichi di lavoro e come allocarli.

**Migliora la gestione del progetto.** Se un collaboratore sta andando in burnout perché troppo carico oppure vengono allocate troppe risorse in una parte della struttura, il PM va a riallocare le ore oppure valuta quante ore impiega un collaboratore interno a fare un determinato lavoro e quanto quell'attività lo tiene occupato e considera la possibilità di spostare quell'attività su un freelance, anche se rappresenta un costo esterno.

Anticipa e gestisce il **rischio di sfornamento** di budget o tempo su un progetto in corsa.

**Convince** le persone a operare in determinati modi e tempi: questa è una grande abilità dei PM più bravi, vale oro.

**Migliora i processi** in modo stabile, quindi lavora sul manuale per aggiornarlo costantemente e crea manuali ex novo.

Fa la **selezione dei fornitori** esterni e **coordina i collaboratori** spostandoli sui vari task e progetti.

Insomma, sono moltissimi i compiti di un PM e averlo permette davvero all'agenzia di funzionare in maniera ottimale.

## LE ATTITUDINI

Vediamo ora quali attitudini deve avere un buon PM.

Quando si seleziona un project manager è importante capire che attitudini e che "psicologia" ha la persona, quindi è utile somministrare questionari attitudinali per determinare che tipo di indole ha e se è adatto a questo ruolo o meno.

Prima di tutto, deve essere una persona organizzata. Un buon project manager non avrà mai la scrivania disordinata e saprà sempre dove sono le cose, parliamo di una persona non maniacale, ma sicuramente metodica e organizzata.

Poi ha abilità di vendita, sa dialogare con gli altri, perché se deve convincere un collaboratore a svolgere un compito in un determinato modo o tempo -ristretto e magari notturno- deve saperlo "vendere".

Ha una grande capacità di problem solving ed empatia, perché lavora in team e quindi dialoga sia con i singoli collaboratori sia con l'intero gruppo, che dovrà fare quello che il PM dice.

Una nota particolare, tornando al profilo attitudinale, questo ti aiuterà a capire che predisposizione ha il PM nei confronti della metodologia di project management che utilizzerà più facilmente: per tagliarla con l'accetta, persone più attente al dettaglio sono più adatte al Waterfall, persone più elastiche e orientate all'obiettivo saranno più portate per l'Agile.

Per quanto riguarda le competenze tecniche sono quasi un plus, soprattutto in un settore non troppo tecnico come quello della tipica piccola

agenzia, rispetto ad aziende di produzione di grandi dimensioni, come l'ingegneria o lo sviluppo software. Chiaramente, il fatto che il project manager abbia delle competenze tecniche che gli permettano, ad esempio, di fare delle piccole correzioni in Indesign, di capire a grandi linee come viene installato WordPress o di determinare quali sono i reali tempi di esecuzione dei lavori assegnati ai collaboratori, può essere molto utile, ma in un'agenzia che si sta strutturando non è necessario.

Un PM bravo fissa per tempo il budget ai collaboratori, allocando un monte ore leggermente inferiore rispetto al tempo richiesto e lasciando un piccolo margine di tempo per gli imprevisti, perché sa che diversamente, il budget massimo verrebbe sforato.

Insomma, fa guadagnare l'agenzia.



## I modelli di business

E adesso passiamo all'ultima parte, nella quale ti darò un consiglio che ti può cambiare la vita (se poi vuoi approfondire questo affascinante tema, abbiamo un ebook solo su questo argomento).

Io ho deciso di chiudere la mia agenzia perché, secondo me, non serviva più a niente sul mercato e ho smontato, azzerato e ricostruito il mio modello di business. Questa decisione è arrivata dopo anni di assiduo lavoro nel mondo delle agenzie di comunicazione come consulente, che mi ha fatto notare un buco nel mercato che non è presidiato da nessuno.

Ti racconto questo per farti capire che il successo della tua agenzia ha sì a che fare coi processi, l'organizzazione e tutti gli aspetti che abbiamo trattato fin qui, ma anche con la visione imprenditoriale, che è ciò che distingue le aziende che vanno bene, ma si fermano a un certo livello, da quelle che invece fanno grandi numeri. Il modello di business è l'elemento che distingue, per fare un esempio, il McDonald's dalla paninoteca sotto casa, l'Ikea dal piccolo mobiliere brianzolo, Netflix che distrugge Blockbuster.

Queste aziende hanno rivoluzionato, smontato, decostruito e ricostruito il loro modello di business, che è quello che fa la differenza in qualunque tipologia di azienda e di settore, ovunque, perché o si riesce a trovare un prodotto che non ha nessun altro e si va a presidiare una nicchia specializzata, oppure, se si vuole lavorare al meglio, bisogna andare a variare il proprio modello di business.

La maggior parte delle agenzie fa il grosso errore di vendere qualunque servizio a chiunque e io mi ero stufato talmente tanto di questa modalità che ho deciso di chiudere la mia agenzia e di smettere di "fare qualunque cosa per chiunque" (posto che noi avevamo un sistema di controqualifica sui clienti, facevamo lead generation in settori verticali, vendevamo prima la strategia e via dicendo). Dal mio punto di vista la mia agenzia non era più adatta al mercato, lavorare in quel modo non mi bastava più e ho deciso di smontarla, chiuderla e ricominciare da zero.

Avrai ormai capito che il grosso problema dell'agenzia è l'assenza di un modello di business al suo interno. La classica agenzia italiana con un grosso cliente acquisito per fortuna che fa il 40-50%, addirittura il 70% di fatturato, è contenta, ma in realtà vive in un equilibrio estremamente precario, perché appena perde quel cliente è finita (ne basta uno sopra il

30% per metterti in pericolo). In una situazione altrettanto svantaggiosa si trovano anche le agenzie che, per contro, hanno troppi clienti piccoli tutti diversi tra di loro, non hanno due contratti uguali, due sistemi di onboarding uguali, servizi erogati tutti diversi, processi di gestione e comunicazione come capita.

Le agenzie che cominciano a strutturarsi lavorano un po' meglio, possono cercare di raggiungere più settori con clienti diversificati, ma devono comunque eliminare il cliente troppo grosso compensandolo con altri clienti, più o meno tre che facciano un 50% di fatturato, e nessun cliente dovrebbe mai essere sopra il 30% o sotto il 2-3%.

Invece, prova a immaginare un'agenzia che abbia una sola tipologia di cliente. Per arrivarci, occorre che sia tu, titolare, a disegnare completamente il processo di erogazione del servizio, la tipologia di servizio, il tipo di cliente che vuoi prendere e che deve essere quasi monotipo, avere delle caratteristiche peculiari comuni. Vien da sé che, se fra i tuoi clienti hai il business locale, la multinazionale, il kebab, l'estetista, l'hotel e l'azienda di moda e a uno fai la lead generation, a un altro il branding, e così via, non riuscirai a crescere, non guadagnerai, non arriverai a stabilizzare la formazione dei tuoi collaboratori, non potrai importi come un brand sul mercato.

In Italia, sono diverse le aziende che l'hanno fatto. Una è Wave marketing, che ti ho citato all'inizio, il cui fondatore ha meno di 30 anni e fa 4 milioni di euro di fatturato. Poi c'è TITANKA!, un'agenzia con più di 100 persone che ha lavorato su una nicchia specifica e su un modello di business potentissimo, presidiando all'inizio come cliente-tipo l'hotel turistico e allargandosi oggi alla location turistica. C'è Italiaonline, che ha un modello di business un po' particolare, perché a fronte di 300 milioni di euro di fatturato ha quasi più venditori che persone assegnate alla produzione, ha un sistema in cui i canvas di vendita vengono definiti in funzione dei trend e del carico di lavoro in azienda, decidendo scientemente cosa andare a vendere quel mese o quel trimestre. Questo modo di ragionare è assente nella micro agenzia locale.

Poi abbiamo un terzo modello di business, come quello di SunTimes, un'agenzia che lavora su una creatività di altissimo livello per grandi brand, fa 10 milioni di euro di fatturato e dove la vendita viene fatta solo dai due soci a multinazionali su grandi progetti, o ancora quello di Gummy Industries, tutto basato su progetti d'eccellenza e superpagati,

incentrato su due o tre settori di presidio e su un modello organizzativo interno molto interessante che li fa arrivare a 3 o 4 milioni di euro di fatturato. Stiamo parlando di agenzie anomale (le agenzie in Italia che superano milioni di euro di fatturato sono 1500 su un totale di circa 41 mila), che hanno capito cosa funziona.

Quindi, se oggi volessi azzerare completamente la tua agenzia, come ridisegneresti il tuo modello di business, le linee di servizio, i servizi che eroghi, quali sono le poche cose che sai fare benissimo, che fai solo tu e che ti distinguono sul mercato? Cosa andresti a fare e come lo andresti a vendere? Queste sono le domande importanti che devi porti, perché dalle risposte emerge tutta l'organizzazione.

Questo è uno degli esercizi più straordinari che puoi fare per la tua vita e il tuo futuro: radi al suolo la tua agenzia e prova a disegnare la tua linea di servizio da zero, disegna un processo, con una tipologia di cliente perfetto, che ti paga sempre una determinata cifra e a cui puoi garantire un tasso di risultato al di fuori della media, con l'onboarding perfetto, i collaboratori ideali, la formazione giusta, i manuali e via dicendo, e vedrai un cambio di esistenza epocale.

Uno degli effetti più belli? Che tutta l'organizzazione dell'azienda diventerà semplicissima.

# Grazie!



Rimaniamo in contatto!

Scrivimi a **[stefano@strategieperagenzie.com](mailto:stefano@strategieperagenzie.com)**

oppure unisciti alla community sul **gruppo Facebook:**  
[www.facebook.com/groups/StrategiePerAgenzie/](http://www.facebook.com/groups/StrategiePerAgenzie/)



## Cosa dicono di Strategie per Agenzie

“Anche dopo 25 anni di mestiere, c'erano tante cose da sistemare”  
ENRICO ROSSO, STUDIO PAGINA (RAVENNA)



“Il programma mi ha incuriosito subito. Unico. Mai sentito di altri corsi specifici per la gestione dell'agenzia, delle relazioni fra persone del team, strategie, numeri e trucchi che vengono, evidentemente, dall'esperienza vissuta in prima persona, non dalla teoria. Sto crescendo.

Grazie S\*A!”

LORENZO VISCI, MEP (BOLOGNA)



“Abbiamo efficientato i processi interni in un momento complesso, di grande espansione e velocità”

BIANCA SARTIRANA, SAVE THE CUT (ROMA)



“Uscito da ogni classe ho applicato almeno due o tre lezioni e vedo risultati concreti e tangibili”  
RICCARDO CROCI TORTI, 8FLOW AGENCY (LUGANO)



“...e poi ti comunico che oggi ho applicato alla lettera i concetti della vendita in digitale e ho venduto un sito + processo di raccolta testimonianze ad un cliente via Skype”

SIMONE PULIAFITO, TAEDA COMMUNICATION (VERONA)



“Mi ha insegnato come affrontare al meglio la gestione di un cliente per la mia agenzia partendo dalla lead generation fino alla vendita finale”

GIORGIO GHISALBERTI, OTO AGENCY (BERGAMO)