WHITE PAPER IDC

AGILITÀ: L'IMPERATIVO STRATEGICO PER SOPRAVVIVERE E PROSPERARE IN TEMPI INCERTI

Autori:

Giulia Carosella
Philip Carter

Novembre 2020

Sponsorizzato da

IDC #EUR146988320

Agilità: l'imperativo strategico per sopravvivere e prosperare in tempi incerti

Perché l'agilità e perché adesso?

L'importanza strategica dell'agilità è chiara a molti dirigenti, dato che l'*Agility Benchmark Survey 2020* di IDC mostra che il 90% dei CEO la considera molto o estremamente importante per il proprio successo. Ciò che è meno chiaro, tuttavia, è l'impatto quantitativo dell'agilità su ricavi, profitti e altri indicatori complessivi delle prestazioni dell'organizzazione.

La ricerca di IDC dimostra che le organizzazioni agili superano in prestazioni le organizzazioni non agili in diversi indicatori, dalla redditività ai clienti fino ai talenti, fornendo, così, una solida base da cui partire per promuovere l'agilità nelle aziende europee. Mentre il 93% delle organizzazioni agili ha registrato profitti crescenti tra il terzo trimestre del 2019 e il secondo trimestre del 2020, solo il 68% delle organizzazioni statiche ha ottenuto gli stessi risultati.

Le condizioni di mercato e i rapidi cicli di innovazione degli attori più rivoluzionari stanno cambiando le regole del gioco, un gioco evolutivo in cui i più forti non solo sopravviveranno, ma supereranno anche i loro concorrenti.

Le organizzazioni che vogliono prosperare e creare un modello aziendale sostenibile e redditizio devono avanzare più velocemente dei cambiamenti esterni e adattarsi continuamente a dinamiche di mercato imprevedibili. Chi riesce a superare con successo ogni cambiamento del mercato affronta minori resistenze dal punto di vista concorrenziale e può acquisire un vantaggio sugli altri. IDC ha identificato cinque grandi "game changer" nel mercato che potrebbero ridefinire le regole in questo momento:

1. **Tsunami tecnologico.** È ormai chiaro che la trasformazione digitale non è una possibilità, ma una necessità. La pandemia ha evidenziato la necessità di costruire imprese più agili e resilienti.
2. **Cambiamento delle aspettative dei clienti.** Le nostre vite lavorative, le abitudini di acquisto e il nostro stile di vita sono stati stravolti. Ciò ha effetti sconvolgenti sullo sviluppo e sulla fornitura di prodotti e servizi e le organizzazioni devono adattarsi rapidamente al nuovo comportamento dei clienti per mantenere e generare nuovi flussi di reddito.
3. **Questioni sociali.** La consapevolezza e l'impegno su questioni sociali come la sostenibilità e la parità di genere e tra i gruppi razziali hanno subito un forte incremento. La capacità di percepire ed empatizzare in maniera costante e veloce con i bisogni dell'ecosistema, della comunità e della società avrà un forte impatto sulla sostenibilità del modello aziendale e sulla reputazione del marchio nel lungo periodo.

IN BREVE

LA RICERCA

Le conclusioni esposte nel presente documento si basano sui risultati di uno studio empirico approfondito - *Agility Benchmark Survey* di IDC (ottobre 2020) - che ha riguardato 873 grandi aziende europee. Tutti i dettagli del sondaggio sono disponibili nella sezione Metodologia.

STATISTICHE CHIAVE

- Il **72%** delle organizzazioni europee considera l'agilità strategicamente importante per il successo della propria attività.
- La ricerca di IDC dimostra che le organizzazioni agili sono più redditizie e raggiungono risultati migliori in una serie di parametri aziendali chiave, come l'esperienza clienti, la ricerca di talenti e l'implementazione di nuove funzionalità.
- Il **79%** delle organizzazioni, tuttavia, si trova ancora nelle prime fasi del proprio percorso di agilità.
- I **software di automazione dei workflow** rappresentano la principale area tecnologica che le aziende stanno esplorando per migliorare la propria agilità in diversi stadi di maturità (area scelta dal **57% degli intervistati**).

CHE COSA È IMPORTANTE

Le organizzazioni che desiderano migliorare la propria agilità hanno bisogno di una roadmap che le guidi nel loro percorso incrementale lungo le cinque dimensioni chiave dell'agilità: leadership, struttura, processi, portfolio e architettura tecnologica.

4. **Cambiamenti geopolitici.** Le incognite geopolitiche ridefiniscono costantemente i parametri e i requisiti del mercato. Le organizzazioni agili riescono ad adattarsi più facilmente alle nuove esigenze, preservando e persino migliorando il loro vantaggio competitivo.
5. **"Spendonomics".** I pacchetti di incentivi governativi evidenziano un'elevata propensione a prendere in prestito dal futuro per superare la fase attuale, sollevando dubbi importanti su quanto rapidamente le organizzazioni possano ottenere reali incrementi di produttività.

In breve, ci stiamo muovendo verso un'economia volatile, incerta, complessa e ambigua (riassunta con l'acronimo inglese VUCA). IDC ritiene che le probabilità di successo siano legate all'agilità aziendale o alla capacità di reagire e adattare rapidamente le risorse alle mutevoli esigenze del mercato.

"Se la velocità dei cambiamenti esterni supera la velocità dei cambiamenti interni, la fine è vicina", Jack Welch, ex CEO General Electric

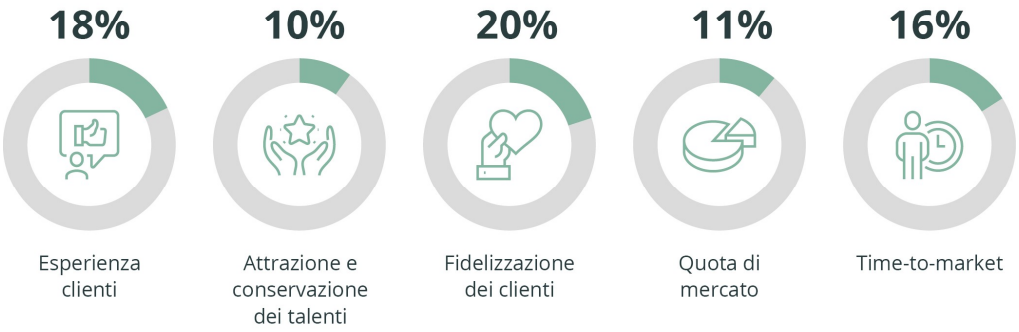
In cosa vincono le organizzazioni agili

Le organizzazioni agili stanno superando le organizzazioni non agili in diversi KPI, dai parametri di redditività, tra cui la crescita dei profitti e dei ricavi, ai parametri relativi ai clienti e ai dipendenti, ottenendo quote di mercato e consentendo un time-to-market più rapido per le nuove soluzioni. Secondo l'*Agility Benchmark Survey* di IDC (vedi Metodologia per maggiori informazioni), il 93% delle organizzazioni più avanzate nel percorso di agilità ha registrato un aumento dei profitti tra il 2019 e il 2020, contro il 68% delle organizzazioni statiche.

FIGURA 1

Un primo piano sui parametri chiave in cui le organizzazioni agili offrono prestazioni migliori rispetto ai concorrenti

Le organizzazioni agili superano la media di mercato del:



Fonte: *IDC Agility Benchmark Survey*, 2020

Ricavi, budget e profitti sono solo la punta dell'iceberg rispetto all'ampia gamma di indicatori e parametri influenzati positivamente dall'agilità. Le organizzazioni più agili ottengono risultati migliori quando si tratta di:

- **Proteggere i ricavi ottenuti dai clienti esistenti e attirarne di nuovi.** Un modello operativo flessibile consente alle organizzazioni di adattarsi rapidamente alle preferenze dei clienti e di integrare continuamente i loro feedback. Ciò permette alle organizzazioni di ottenere una maggiore fedeltà e soddisfazione da parte dei clienti. Il 59% delle organizzazioni agili in Europa ha registrato risultati eccellenti in termini di fidelizzazione dei clienti tra il 2019 e il 2020, rispetto a una media del 18% sul totale delle organizzazioni.
- **Attirare e trattenere talenti fondamentali.** Una struttura organizzativa basata su un "team fatto da altri team" promuove l'innovazione, la collaborazione e la condivisione delle conoscenze. Ciò consente alle organizzazioni di attirare e trattenere i migliori talenti, spesso diversi per area geografica, competenze ed esperienze. Le aziende agili superano la media di mercato del 10% per quanto riguarda la capacità di attirare talenti.
- **Accelerare nuovi modelli aziendali e lo sviluppo di nuove soluzioni.** Cicli decisionali rapidi, tra cui pianificazione rapida delle strategie e del budget, sostengono un processo continuo di innovazione e sviluppo dei prodotti. Di conseguenza, le organizzazioni agili sono più veloci nello sviluppo di nuove soluzioni, tra cui nuovi prodotti e servizi. Il 47% delle organizzazioni agili si considera la migliore della categoria in termini di time-to-market, rispetto a una media europea del 13%.
- **Capitalizzare opportunità di crescita mirate.** Muoversi a una velocità simile o maggiore rispetto all'ambiente esterno consente alle organizzazioni agili di conquistare quote di mercato grazie alla loro capacità di interagire in maniera più efficace con i clienti, attirare i migliori talenti e sviluppare rapidamente nuove soluzioni. Il 36% delle organizzazioni agili ha registrato prestazioni di mercato eccellenti, rispetto a una media europea del 15%.

ASTRAZENECA: AGILITÀ INTERFUNZIONALE NEL SETTORE SANITARIO PER SALVARE VITE UMANE

AstraZeneca, una delle più grandi aziende farmaceutiche al mondo con un fatturato annuo di 25 miliardi di dollari (2019), si è concentrata sull'esperienza dei dipendenti e su cicli di innovazione scientifica più rapidi per costruire una leadership nel settore terapeutico. L'azienda gestisce un centro di assistenza clienti a Madrid e aveva difficoltà nell'accelerare la velocità dei suoi rappresentanti, poiché la gestione delle informazioni sia per le richieste di front-office che per il collegamento ai dati ERP era troppo lenta. Processi e flussi di informazioni in silos stavano frenando l'azienda. Grazie NOW Platform di ServiceNow, l'azienda è riuscita a migliorare l'esperienza clienti e l'efficienza dei servizi e si è fatta trovare pronta per garantire la continuità del business durante la crisi causata dal COVID-19.

PROCESSI SNELLI PER CONCENTRARSI SULLA MISSIONE AZIENDALE

AstraZeneca utilizzava NOW Platform di ServiceNow per la gestione dei servizi IT già dal 2014. Negli ultimi anni ha esteso l'utilizzo della piattaforma ad altre aree esterne all'ITSM, come la gestione delle strutture, la preparazione degli ordini scientifici e le risorse umane. Alla fine del 2019, ha deciso di implementare le funzionalità di NOW Platform per il servizio clienti. Ha sfruttato in modo decisivo la piattaforma anche per creare un collegamento al sistema ERP live per inserire informazioni aggiornate su prodotti e ordini. In questo modo ha messo i propri agenti nelle condizioni di eseguire triangolazioni sulle richieste da un'unica interfaccia. Inoltre, è stato effettuato un secondo collegamento di dati a un servizio di logistica terzo di AstraZeneca, che a sua volta si è occupato di una serie di richieste dei clienti. Questa integrazione ha permesso l'inserimento di un'unica versione delle informazioni relative alle richieste nel sistema di ticketing. La digitalizzazione dei workflow è stata fondamentale per l'intero ecosistema. Il miglioramento dell'esperienza clienti e la maggiore efficienza dei rappresentanti dell'assistenza sono stati i maggiori successi. AstraZeneca ha implementato questa soluzione all'inizio del 2020, prima della pandemia da COVID-19. Ciò ha agevolato la continuità della filiera quando il tempo era un fattore essenziale.

Definizione di agilità

Un'organizzazione agile incarna due caratteristiche chiave:

1. **Velocità:** la capacità di muoversi rapidamente e facilmente con grazia (come un ballerino agile)
2. **Adattabilità:** avere un carattere reattivo, pieno di risorse e adattabile (una mente agile)

Integrare queste caratteristiche nel DNA dell'organizzazione consente alle aziende di orientare rapidamente strategia, talento, processi, portfolio e architettura tecnologica verso esigenze in continua evoluzione per generare nuovo valore, preservando al contempo un vantaggio esistente.

La ricerca di IDC dimostra che le organizzazioni agili sono più competitive, sanno sfruttare le opportunità più rapidamente e sono in grado di creare relazioni più solide con fornitori, distributori, clienti e dipendenti. Ciò si traduce in risultati aziendali misurabili e in un ROI migliorato.

Ad esempio, nel 2017, il vicepresidente senior dell'IT aziendale di un grande produttore di beni di consumo nordico ha deciso di attuare una trasformazione agile, comprensiva di un nuovo modello operativo digitale, una nuova struttura organizzativa, l'empowerment dei team e ordini di consegna ridefiniti, in due grandi reparti.

Questo cambiamento ha coinvolto più di 500 dipendenti dislocati in tutto il mondo. I primi risultati erano già evidenti alla fine del 2018, tra cui:

- **Un aumento della motivazione e della soddisfazione** in tutti i team ben al di sopra delle aspettative
- **Esperienze positive degli acquirenti** con aumento delle vendite di beni di consumo grazie all'apertura di nuovi "pop-up store". Viste le difficoltà economiche dei negozi di giocattoli tradizionali, i team di vendita hanno dovuto trovare nuovi modi di interagire con gli acquirenti che preferiscono i negozi fisici contenendo i costi
- Lo sviluppo di un prodotto finanziario, che si stimava richiedesse 8.000 ore di tempo, in soli due sprint e meno di 800 ore, **un decimo del tempo stimato inizialmente**
- La **ridefinizione della gestione della filiera** per ottimizzare la collaborazione tra il marketing e le operazioni

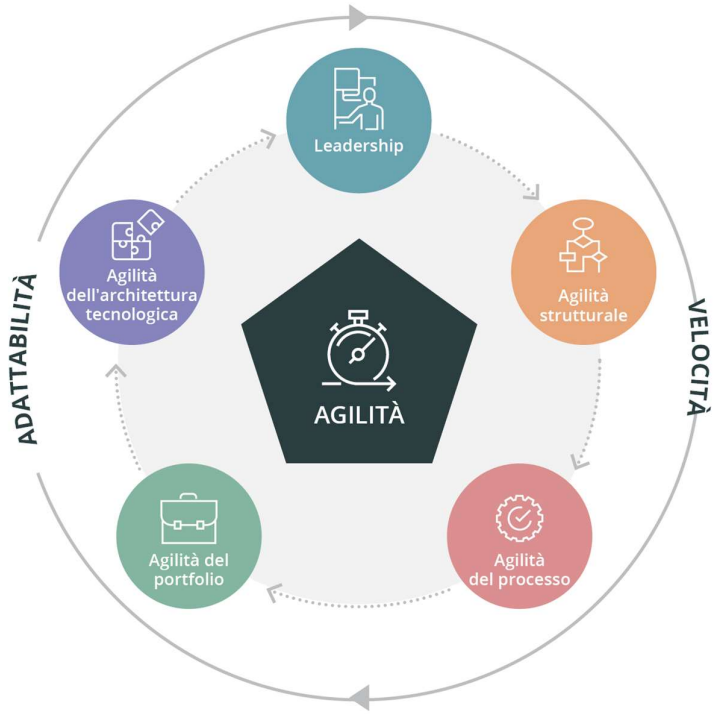
"Per restare nello stesso posto, devi correre più velocemente che puoi. Se vuoi arrivare da qualche parte, devi correre due volte più veloce."

La corsa della Regina Rossa - Lewis Carroll, Attraverso lo specchio

IDC Organizational Agility Evolution Framework

FIGURA 2

IDC Organizational Agility Evolution Framework - I pilastri



Fonte: IDC, 2020

La ricerca di IDC ha identificato cinque pilastri fondamentali per raggiungere l'agilità organizzativa:

- La **visione di leadership** valuta se i team di leadership a livello executive o di divisione supportano l'agilità strategica a livello aziendale. Mentre la leadership tradizionale si focalizzava sulla pianificazione, la direzione e il controllo dell'organizzazione, la leadership agile è incentrata su immaginazione, progettazione, e coaching. IDC ritiene che, oltre al CEO, sei figure executive chiave siano responsabili di questo parametro: il leader finance, il leader del capitale umano, il leader delle operazioni aziendali, li leader dell'esperienza clienti, il leader della sicurezza e il leader tecnologico (spesso il CIO).

La società farmaceutica mondiale Roche fa partecipare quasi 6.000 leader a un programma interno di quattro giorni chiamato Kinesis. In questo modo possono immergersi nella mentalità e nella pratica agile. Per quattro giorni i leader imparano, discutono e riflettono sul proprio stile di leadership e su come la loro mentalità può contribuire a rendere Roche più agile.

- L'**agilità strutturale** definisce la capacità di un'azienda di supportare un'organizzazione aperta, flessibile e fluida, con team diversi che si formano da soli, condivisione delle conoscenze, collaborazione, capacità di scalare rapidamente i talenti e competenze per soddisfare le esigenze future. Agli estremi si trovano organizzazioni gerarchiche di comando e controllo contrapposte a strutture fluide che consentono a team autoregolamentati di prosperare in assenza di silos e barriere.
- L'**agilità del processo** è determinata dal livello di fluidità dei processi. I processi sono l'insieme delle azioni necessarie per completare un'attività complessa, ad esempio l'onboarding di un nuovo dipendente o la fornitura di un servizio di riparazione per un cliente esterno. Gli estremi sono rappresentati da situazioni in cui i processi non sono mai stati definiti o si sono cristallizzati nel corso di decenni, con conseguente inefficienza dei workflow. Un'organizzazione agile, invece, ha digitalizzato i propri processi e li ha resi interorganizzativi, garantendo al contempo la completa integrazione di tutti i sistemi della catena del valore.
- L'**agilità del portfolio** misura la capacità delle aziende di adattare rapidamente l'offerta di prodotti e servizi in risposta alle esigenze del mercato esterno. Ciò include la capacità di lanciare nuove offerte, ma anche la capacità di adattare rapidamente quelle esistenti per ambito e scalabilità. L'agilità del portfolio riguarda sia cosa ridimensionare sia in cosa investire le risorse.
- L'**architettura tecnologica** è legata alla capacità di gestire un'architettura tecnologica moderna. IDC ritiene che le organizzazioni non saranno in grado di aumentare la loro agilità complessiva senza una piattaforma flessibile che consenta il flusso di informazioni e azioni tra i vari reparti. All'estremità più bassa dello spettro ci sono ambienti con sistemi IT legacy isolati all'interno di una funzione e dataset scollegati dal resto dell'organizzazione, con interfacce poco fruibili per dipendenti e clienti esterni. All'estremo opposto, una piattaforma digitale agile agisce come un ciclo in cui le informazioni passano dalle persone interessate ai repository dei dati principali che fanno funzionare l'azienda. Si basa su un tipo di automazione sofisticata, supportata da un continuum di strumenti, dalla gestione dei worfklow alle funzionalità no-code, per creare applicazioni in modo rapido.

LA REGOLA DELLE 2 PIZZE

Jeff Bezos ha istituito una regola per guidare il lavoro di squadra in Amazon: ogni team interno deve essere abbastanza piccolo da poter essere sfamato con due pizze. Il motivo? Migliorare l'efficienza e la scalabilità. Un team più piccolo è più concentrato, ascolta le idee di tutti e deve essere in grado di lavorare con altri team e accedere alle risorse comuni per raggiungere obiettivi più grandi.

Valutazione dell'agilità: le cinque fasi dell'evoluzione verso l'agilità

In base alla valutazione dei cinque pilastri fondamentali dell'agilità organizzativa, le organizzazioni possono essere classificate in cinque diverse fasi dell'evoluzione verso un'azienda agile:

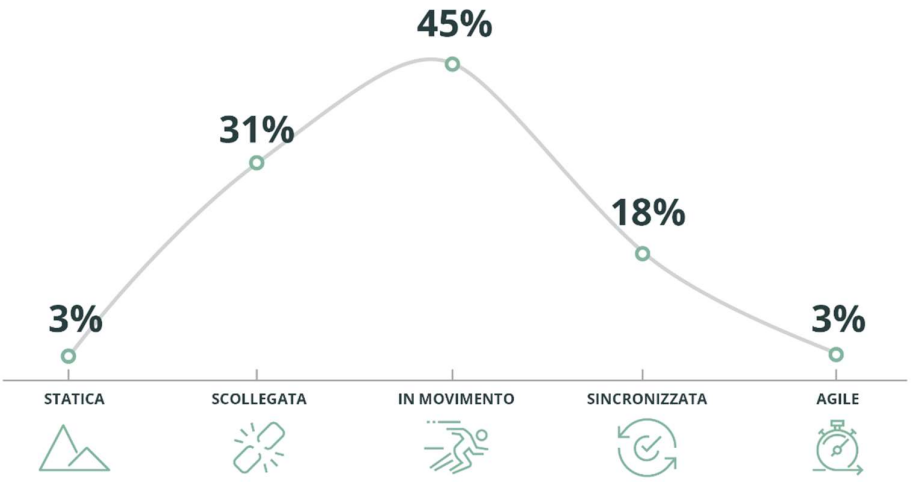
- **Statica (fase 1):** organizzazioni che sono immobili nei organigrammi, nelle strategie e nel budgeting. La leadership non mostra interesse per una cultura agile e fornisce un supporto limitato alla collaborazione. I processi non sono standardizzati o documentati. La burocrazia impedisce ai reparti di innovarsi, per cui lo sviluppo dei prodotti è lento e incrementale. Lo stack tecnologico è profondamente ancorato a sistemi legacy on premise e non esiste alcuna strategia di automazione o di sviluppo di software personalizzati.
- **Scollegata (fase 2):** organizzazioni in cui la collaborazione è apprezzata, ma la leadership preferisce strutture prevedibili. La leadership investe per reagire quando nota colli di bottiglia. Le strutture organizzative sono stabili, con un invito alla collaborazione a livello di Business Unit. I processi aziendali standardizzati sono isolati in funzioni (ad esempio, finanza, risorse umane). Le nuove offerte vengono lanciate in modo irregolare sulla base di dati di mercato non strutturati. L'architettura tecnologica evidenzia "isole di innovazione" nel cloud, che non sempre sono collegate a sistemi "core". L'automazione è attiva solo per alcuni aspetti della funzione IT.
- **In movimento (fase 3):** organizzazioni in cui la dirigenza esamina strategia e budget in base a una pianificazione fissa e periodica. La condivisione delle conoscenze è ampiamente incoraggiata e i team sono definiti abbracciando più prodotti e servizi. Processi standardizzati sono condivisi tra i vari reparti e sono documentati. I lanci di nuovi prodotti avvengono con frequenza ma lentamente, incorporando i contributi dei clienti. L'architettura tecnologica è caratterizzata da un "modello side-car" con una piattaforma digitale avanzata abbinata a un "core" tradizionale. L'automazione aziendale viene applicata ad alcuni processi chiave interni.
- **Sincronizzata (fase 4):** l'acquisizione periodica di dati supporta frequenti revisioni della strategia e dei budget delle organizzazioni. Le nuove iniziative sono facilmente finanziate e "falliscono" velocemente. La leadership ha implementato una certa integrazione di agilità operativa e strategica. I team uniscono competenze diverse e vengono valutati in base a indicatori comportamentali chiave (KBI). Lo scambio di informazioni in tempo reale consente l'handover dei processi tra le funzioni. Si sta delineando una cultura "fail-fast" per la fornitura di prodotti o servizi. I middle manager sono incoraggiati a ripensare al personale e ai processi. La piattaforma digitale e il "core" integrato coesistono e sono in costante comunicazione. L'automazione aziendale viene applicata a tutti i team.
- **Agile (fase 5):** organizzazioni in cui la leadership ridefinisce costantemente i budget e la strategia per promuovere l'innovazione. Una forza lavoro "aperta" può essere estesa a collaboratori esterni, partner e così via, a seconda delle esigenze contingenti e dei deficit di competenze. La leadership di servizio investe in organizzazioni autonome dove i team si formano e si disciplinano in modo autonomo. Una solida condivisione delle conoscenze supera i confini aziendali, estendendosi all'ecosistema. I processi sono digitalizzati e automatizzati per consentire il self-service. Lo sviluppo dei prodotti sfrutta una rete di fornitori, università, partner e concorrenti. Un'automazione sofisticata passa in modo fluido per API, RPA e gestione dei workflow come parte di una piattaforma digitale integrata.

Superare la "bolla di sicurezza" e implementare l'agilità

I risultati del sondaggio di IDC sull'agilità suggeriscono che l'agilità organizzativa in Europa sia ancora agli inizi. Circa l'80% delle organizzazioni si trova in una delle prime tre fasi di agilità. La curva di evoluzione dell'agilità organizzativa in Europa segue una forma a campana, con inclinazione a sinistra, poiché la maggior parte delle aziende mostra un livello medio (fasi 2-3) di agilità organizzativa.

FIGURA 3

Come si posizionano le organizzazioni europee sulla curva di evoluzione dell'agilità, 2020



Fonte: *IDC Agility Benchmark Survey*, 2020

Anche se poche organizzazioni hanno abbracciato del tutto l'agilità, l'urgenza di diventare più agili è ora più chiara che mai. Il 72% delle organizzazioni considera l'agilità di importanza strategica per il successo della propria organizzazione in futuro. Questa urgenza è percepita in egual misura dall'IT e dalle linee di business. Quando si pone la stessa domanda ai CEO, il 90% la considera fondamentale per il successo, ma c'è ancora da lavorare per consentire l'agilità organizzativa. Ad esempio, solo il 26% delle organizzazioni dispone di un'infrastruttura tecnologica in grado di sostenere appieno una strategia agile.

L'agilità è una priorità assoluta dei CEO: il 90% la considera fondamentale per il successo aziendale

La ricerca di IDC dimostra, inoltre, che le organizzazioni spesso sopravvalutano la propria agilità. Molte organizzazioni si sentono molto sicure del proprio livello di agilità; infatti, più della metà delle organizzazioni europee si considera molto o estremamente agile. D'altro canto, un'occhiata più approfondita rivela che solo il 21% delle organizzazioni è avanti nel proprio percorso di agilità (fasi 4 e 5).

Per superare questa percezione sbagliata, le organizzazioni dovranno valutare attentamente le proprie dimensioni fondamentali dell'agilità, confrontando in maniera obiettiva la propria organizzazione con le medie del settore.

Le caratteristiche principali dell'azienda agile

Dopo averne esaminato capacità e priorità, IDC ha individuato cinque caratteristiche principali delle organizzazioni agili in Europa. Organizzazioni agili:

1. Si concentrano maggiormente sulla leadership e sull'agilità strutturale
2. Recuperano velocemente e sfruttano appieno una crisi
3. Assegnano priorità al time-to-market rispetto alla "perfezione" delle nuove soluzioni
4. Sono più avanti nel loro percorso digitale, il che significa che adottano più casi di utilizzo e sono più inclini alla trasformazione
5. Ottengono prestazioni migliori in diversi parametri aziendali

Queste caratteristiche sono descritte in maniera più dettagliata nella sezione successiva e devono essere utilizzate come guida per le organizzazioni che aspirano a diventare agili.

1. Le organizzazioni agili si differenziano da quelle non agili in materia di leadership e agilità strutturale

La vera agilità si ottiene solo quando tutti e cinque i pilastri sono stati sviluppati e integrati nel tessuto dell'organizzazione. Di conseguenza, le organizzazioni più agili avranno prestazioni migliori rispetto alle organizzazioni non agili in tutte le dimensioni dell'agilità. Tuttavia, i tratti distintivi delle organizzazioni agili diventano evidenti quando si considerano le loro prestazioni nei vari pilastri, confrontando il pilastro in cui le prestazioni sono relativamente migliori con il pilastro in cui le prestazioni sono relativamente peggiori:

- I maggiori ostacoli per le organizzazioni sono l'agilità della leadership e l'agilità strutturale ed è qui che le organizzazioni sincronizzate e agili superano realmente le altre.
- Queste conclusioni si allacciano al confronto di IDC con le aziende agili, secondo cui la vera agilità si ottiene solo quando i vertici ci credono e modellano l'organizzazione di conseguenza.
- L'agilità dell'architettura tecnologica, dei processi e del portfolio dei prodotti hanno maggiori sfumature nei vari stadi di maturità.

Quando un'azienda manifatturiera di grandi dimensioni ha deciso di implementare l'agilità, ha organizzato un workshop di onboarding sull'agilità di due giorni per ottenere il consenso di più di 70 leader sia interni che esterni all'azienda; hanno condiviso le proprie visioni e le best practice e tutti hanno avuto l'opportunità di esprimere le proprie preoccupazioni. Hanno anche avuto la possibilità di provare modi agili di lavorare in prima persona. Alla fine del workshop i leader comprendevano più chiaramente cosa fosse l'agilità ed erano consapevoli che l'approccio agile al lavoro sarebbe stato fondamentale affinché l'azienda mantenesse il suo vantaggio competitivo.

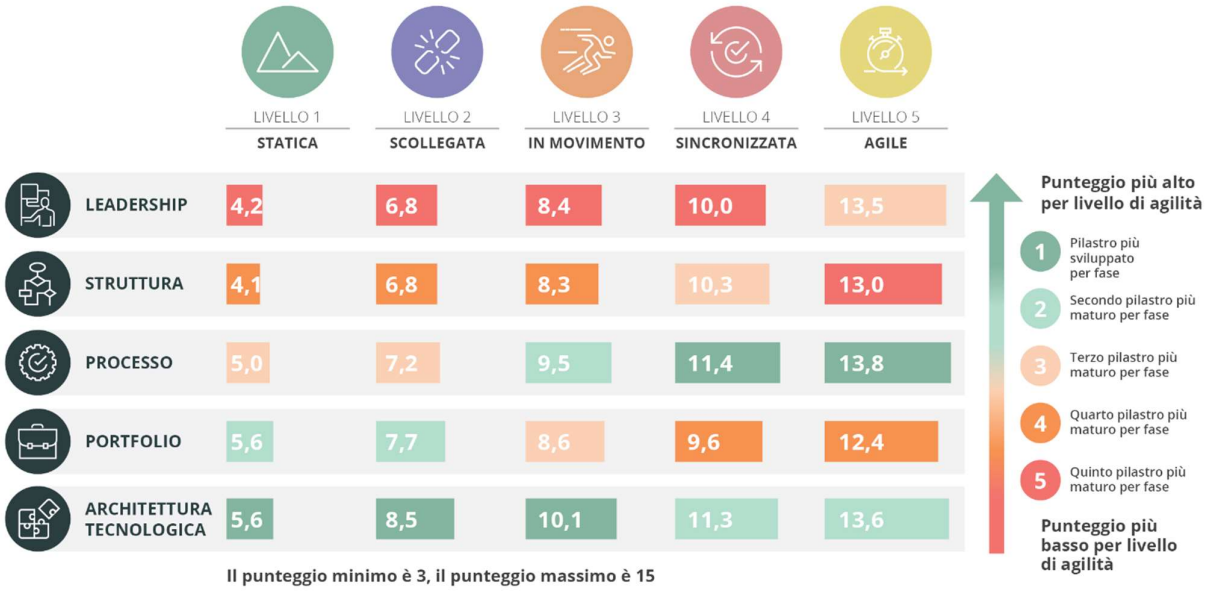
La ricerca di IDC suggerisce che i primi passi del percorso di agilità gettino le basi per un'architettura tecnologica intelligente e una standardizzazione dei processi aziendali. Gli ostacoli alla redditività e alla crescita innescano il percorso di agilità a partire dalla modernizzazione dell'architettura tecnologica e dalla standardizzazione dei processi. I primi passi che le organizzazioni spesso compiono sono la modernizzazione dei sistemi IT legacy e delle applicazioni in silo, nonché la rimozione di attività duplicate tra i processi. Tuttavia, il desiderio di mitigare le sfide attuali non è sufficiente; è necessario un cambiamento più ampio affinché un'organizzazione prosegua il proprio percorso.

Questo cambiamento di paradigma, che impone nuovi approcci alla leadership e un profondo cambiamento culturale, è più difficile da raggiungere. È necessario prestare ulteriore attenzione alla visione della leadership, alla suddivisione di questioni strutturali più ampie, come i silos organizzativi, la condivisione delle conoscenze e la collaborazione, nonché un approccio più fluido alla responsabilità dei team e all'effettiva allocazione delle risorse.

Tuttavia, è fondamentale per sfruttare tutti i vantaggi dell'agilità. Le organizzazioni più agili hanno intrapreso con successo queste profonde trasformazioni.

FIGURA 4

Punteggio medio ottenuto nei pilastri dell'agilità per fase



Nota: punteggi medi nei pilastri dell'agilità per fase di agilità. Il punteggio minimo è 3, il punteggio massimo è 15.
Fonte: *IDC Agility Benchmark Survey*, 2020

2. Le organizzazioni agili recuperano velocemente e sfruttano appieno le crisi

Un approccio flessibile alla creazione di valore consente alle organizzazioni agili di rispondere meglio agli shock sui mercati e di trasformare una crisi o altri tipi di rischio in opportunità di crescita. Ciò vale anche per la crisi attuale:

- Si prevede che l'economia registri una contrazione più brusca rispetto alla crisi finanziaria del 2008.
- Anche le organizzazioni si trovano ad affrontare una crisi sanitaria, una stretta della filiera e una carenza di manodopera in loco.
- Gli executive si sono trasformati in task force.

Le organizzazioni di tutti i settori colpiti stanno spingendo per stabilizzare la propria attività e recuperare il più rapidamente possibile. Questo studio mostra che le organizzazioni in grado di adattarsi e ridistribuire rapidamente le proprie risorse riescono ad avanzare molto più velocemente lungo la curva di evoluzione:

- Circa il 65% delle organizzazioni nelle fasi sincronizzata e agile afferma di essere già in fase di ripresa o di ritorno alla crescita. Solo il 30% delle organizzazioni statiche e scollegate afferma lo stesso.
- Al contrario, il 90% delle organizzazioni statiche è ancora prigioniero della crisi, sta affrontando problemi di continuità di business od ottimizzazione dei costi.

3. Agile significa dare priorità al time-to-market per le nuove soluzioni

Il forte legame tra agilità organizzativa e percorso digitale si riflette nelle priorità chiave degli investimenti delle organizzazioni man mano che avanzano lungo il percorso digitale.

- Nella fase 1, le aziende statiche daranno la priorità alle aree che possono avere un impatto sulla loro competitività ed efficienza, concentrandosi sull'innovazione del modello aziendale per essere più competitivi e massimizzando al tempo stesso l'efficienza attraverso la riduzione dei costi e la resilienza operativa.
- Nelle fasi 2 e 3 l'efficienza rimane fondamentale, con un cambiamento. Le aziende durante queste fasi iniziano a concentrarsi maggiormente sulla creazione di valore, a orientarsi verso i clienti, a sviluppare programmi di fiducia digitale e a cercare nuovi modi per migliorare l'interazione con i clienti.
- Nella fase 4 si presta maggiore attenzione al modo in cui viene svolto il lavoro e a come coinvolgere i dipendenti: i piani di trasformazione del lavoro legati al luogo di lavoro ibrido diventano una priorità assoluta. Per evidenziare l'importanza della velocità, le aziende agili nella fase 5 mettono in risalto la necessità di accelerare i lanci di prodotti e servizi. Ciò consente loro di soddisfare esigenze in continua evoluzione.

L'ESEMPIO GRANAROLO

Granarolo, un produttore alimentare italiano che si affida ai rivenditori per la distribuzione, ha dovuto espandere le proprie capacità di commercio omni-canale, dato che le catene di distribuzione si sono interrotte durante il lockdown.
Non poteva più spedire cibo ai rivenditori, così ha rapidamente costruito un sito e-commerce di emergenza.
Questo ha aiutato Granarolo a mitigare la crisi, ma ha anche aperto una nuova opportunità.
Nell'estate del 2020, a soli quattro mesi dall'inizio della pandemia, l'Amministratore Delegato di Granarolo ha annunciato la disponibilità di un negozio online completo, in grado di fornire prodotti alimentari di marca propria e di terzi a 500 comuni italiani.

FIGURA 5
Le priorità chiave per i prossimi tre anni

D: Quali delle seguenti aree saranno prioritarie nella vostra strategia aziendale nei prossimi tre anni?
Fonte: *IDC Agility Benchmark Survey*, 2020

4. Le organizzazioni agili adottano casi di utilizzo più avanzati e sono più inclini alle trasformazioni

Diventare un'azienda agile non è una trasformazione che avviene dall'oggi al domani, ma un percorso graduale. IDC rappresenta il percorso digitale come una roadmap di casi di utilizzo. I casi di utilizzo sono definiti come iniziative aziendali che rispondono a un chiaro bisogno aziendale misurabile e reso possibile dalla tecnologia. I casi di utilizzo possono essere posizionati sulla curva di evoluzione dell'agilità, indicando l'adozione media dei diversi casi nelle cinque fasi di agilità.

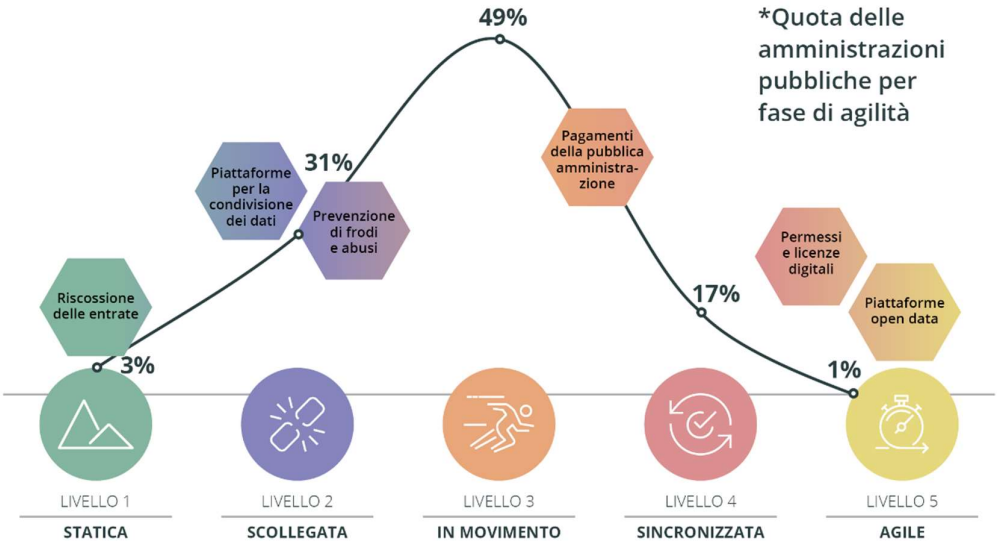
Qui emergono due tendenze principali:

- L'agilità va di pari passo con la maturità digitale. Maggiore è l'agilità, maggiore è la probabilità che le aziende investano in casi di utilizzo digitale e maggiore sarà l'impatto trasformativo di questi casi di utilizzo.
- L'adozione dei casi di utilizzo varia in base alle diverse fasi e riflette le diverse priorità negli stadi di evoluzione della maturità.

Un esempio rappresentativo è il settore pubblico. Gli enti pubblici poco maturi (fase 1) si concentrano su casi di utilizzo che garantiscono efficienza, come il miglioramento delle entrate e la riscossione delle imposte. Passando alla fase 2, la doppia attenzione rivolta alla resilienza operativa e all'esperienza clienti porta a dare priorità a casi di utilizzo quali le piattaforme di condivisione dei dati. Nelle fasi 3 e 4 la trasformazione in un'organizzazione realmente agile è iniziata e questo è evidenziato da casi di utilizzo come i pagamenti pubblici, che sfruttano strumenti di valutazione del rischio automatizzati e basati sui dati per i fondi pubblici. Diventare completamente agili nella fase 5 significa essere capaci di integrare in tempo reale il feedback dell'ecosistema con casi di utilizzo come le piattaforme open data.

FIGURA 6

Principali casi di utilizzo della trasformazione digitale nella pubblica amministrazione nelle varie fasi di agilità



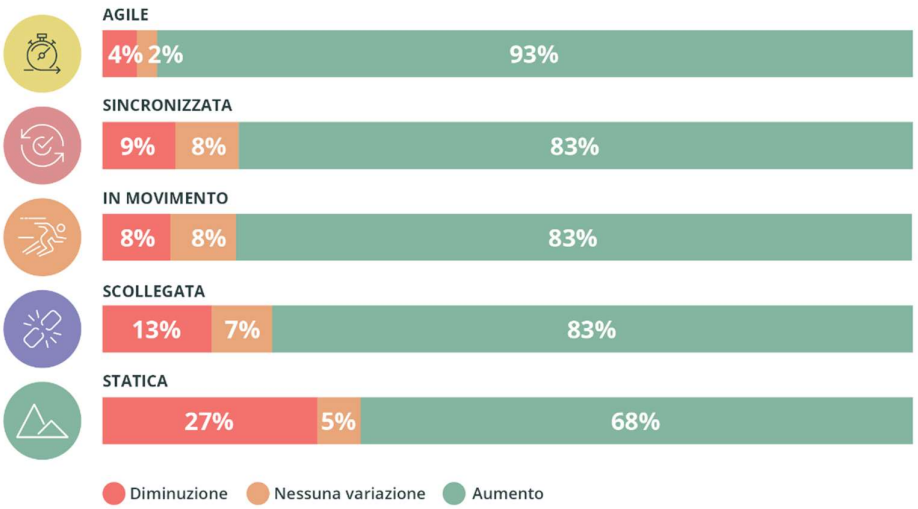
Fonte: *IDC Agility Benchmark Survey*, 2020

5. L'agilità è correlata positivamente con la redditività

La ricerca di IDC dimostra che le aziende più agili sono anche più redditizie. Il 93% delle organizzazioni agili ha aumentato i propri profitti tra il terzo trimestre del 2019 e il secondo trimestre del 2020, mentre la quota scende al 68% per le aziende statiche. Questa rapida cartina al tornasole conferma come approcci flessibili in termini di leadership, strutture organizzative, processi e architettura tecnologica si traducano direttamente nella creazione di nuovo valore.

FIGURA 7

Crescita dei profitti registrata negli ultimi quattro trimestri per fase di agilità



Fonte: *IDC Agility Benchmark Survey*, 2020

I parametri di redditività sono solo un aspetto della creazione di valore. Le aziende agili vanno oltre, creando valore insieme a diversi stakeholder che fanno parte dell'ecosistema (tra cui dipendenti, clienti, partner e comunità). Ciò ha un impatto su molti altri parametri, tra cui l'esperienza e la fidelizzazione dei clienti, la capacità di attirare e trattenere talenti, il time-to-market per le nuove soluzioni e la quota di mercato. In tutti questi parametri, le aziende agili offrono prestazioni tra il 10% e il 20% migliori della media di mercato.

Il percorso verso l'agilità: una questione di velocità e adattabilità

Dopo aver capito cos'è l'agilità e qual è il profilo di un'azienda agile, la domanda successiva è come avviare una trasformazione agile.

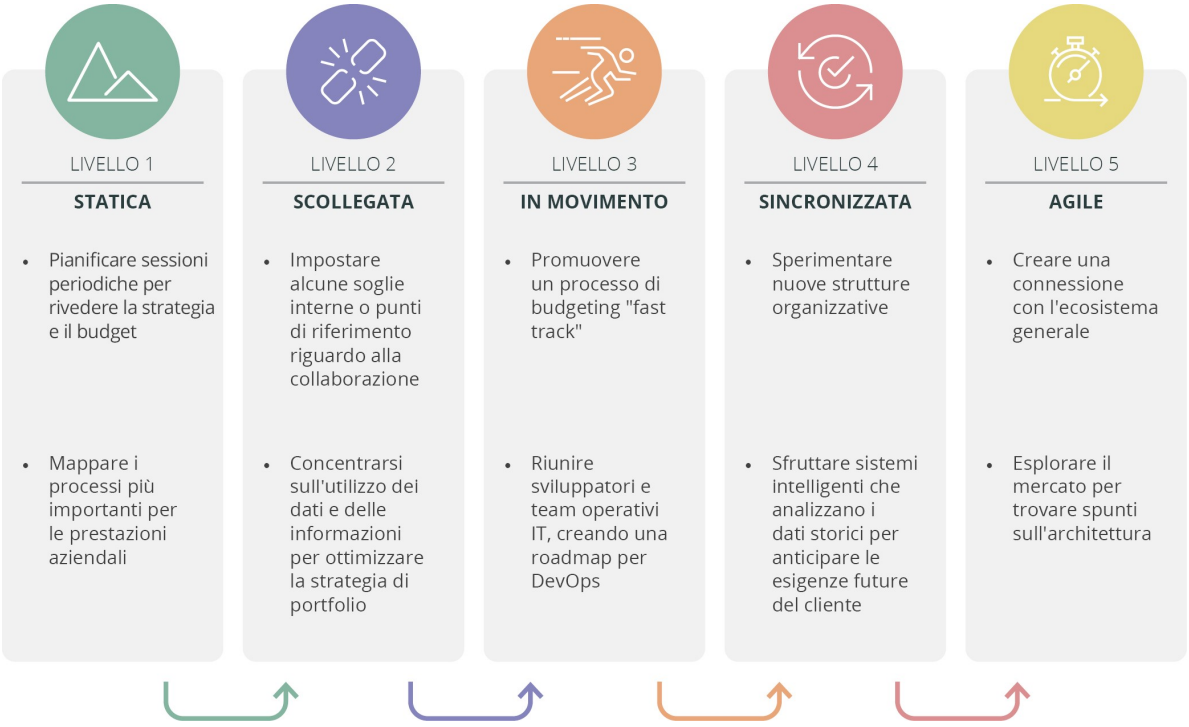
Come si può avanzare lungo la curva?

Per definire una roadmap dell'agilità, il primo passo che un'organizzazione deve compiere è valutare il proprio status e misurarsi con i cinque pilastri dell'agilità. Ciò la aiuterà a comprendere i principali aspetti da migliorare. Il passaggio da una fase all'altra richiederà una trasformazione incrementale e iniziative dedicate, che devono riguardare leadership, struttura, processi, portfolio e tecnologia.

Per ciascun pilastro, IDC ha inoltre identificato una serie di "suggerimenti per l'agilità", azioni pratiche che possono aiutare le organizzazioni ad accelerare il percorso verso l'agilità. La Figura 8 fornisce alcuni consigli pratici per passare da una fase di agilità alla successiva.

FIGURA 8

Consigli chiave per spostarsi lungo la roadmap dell'agilità



Fonte: IDC, 2020

Il ruolo chiave della tecnologia e come interrompere il ciclo dello stare al passo per accelerare il cambiamento

Le organizzazioni che desiderano cambiare più velocemente devono concentrarsi sulla trasformazione del proprio stack tecnologico, sulla riduzione della complessità e sulla digitalizzazione dei workflow per le operazioni aziendali. Questo abbraccia tre tipi principali di processi:

Processi di supporto IT interni, con l'obiettivo finale di modernizzare e automatizzare il reparto IT. Un'organizzazione su tre dispone di un sistema affidabile di ticketing per i processi di supporto IT, ma l'esperienza utente è scollegata dal processo.

Processi rivolti ai clienti, per creare un'esperienza clienti perfetta, promuovere la fidelizzazione e risolvere i problemi dei clienti in modo rapido e proattivo. Il 46% delle organizzazioni ha un coinvolgimento proattivo basato sull'analisi e su una visione a 360 gradi dei clienti.

Processi rivolti ai dipendenti, eliminando gli attriti per semplificare il lavoro dei dipendenti e migliorare l'esperienza e la soddisfazione degli stessi, aumentando al contempo la produttività. Solo il 16% delle organizzazioni utilizza interfacce avanzate, tra cui chatbot, portali self-service e personalizzazione per i propri processi rivolti ai dipendenti.

Tuttavia, avere un tessuto software adattabile non è sufficiente, ma deve essere accompagnato da una "fusione" completa dei ruoli di sviluppo e di operazioni IT. Questo è l'unico modo per raggiungere l'obiettivo finale: collegare il ciclo di informazioni di un'organizzazione a quello di altri partner chiave dell'ecosistema.

La ricerca di IDC mostra che c'è ancora molta strada da fare:

- Solo il 6% delle organizzazioni dispone attualmente di un team misto di sviluppatori e software engineer (talvolta chiamati SRE, Site Reliability Engineer) che gestiscono l'intero stack e mettono a disposizione funzionalità e aggiornamenti dei prodotti.
- Oltre il 40% dispone ancora di una visione centralizzata delle operazioni IT, con un supporto limitato da parte degli sviluppatori.

Le organizzazioni dovranno cambiare il modo in cui guardano agli investimenti IT, passando da investimenti per garantire la continuità operativa ("keep the lights on") a una piattaforma tecnologica che somigli a un ciclo.

In questo caso, le informazioni passano dalle persone interessate ai repository dei dati principali, tutti integrati nel workflow.

I software di automazione dei workflow rappresentano la principale area tecnologica che le aziende stanno esplorando per migliorare la propria agilità in diversi stadi di maturità. Questa risposta è stata scelta dal 57% degli intervistati nell'ambito dello studio di IDC. Seguono lo sviluppo di software cloud native, la modernizzazione delle applicazioni legacy e l'automazione dei processi robotici. L'obiettivo finale di questa architettura flessibile è rimuovere le ridondanze tra i processi, semplificare i processi decisionali chiave e integrare rapidamente le nuove esigenze dei clienti e dei dipendenti nel modello operativo.

LO SAPEVI?

- Il **44%** delle organizzazioni statiche non ha ancora digitalizzato i propri processi rivolti ai dipendenti, che sono lenti, manuali e basati su comunicazioni via e-mail e telefono.
- Una delle principali società di vendita al dettaglio in Francia stava registrando un volume crescente di richieste di congedo per malattia in tutti i reparti a causa del COVID-19. Il reparto Risorse Umane doveva ordinare i documenti inviati dai dipendenti in modo da poterli classificare come congedi per malattia, incidenti sul lavoro o altri documenti HR, che attualmente hanno una priorità inferiore.
- L'azienda ha deciso di automatizzare due fasi di questo processo. La prima consiste nell'analizzare e classificare la documentazione utilizzando il riconoscimento ottico dei caratteri (OCR). La seconda estrae le informazioni relative ai dipendenti e le date di congedo e le aggiunge ai sistemi HR. Questo aiuta il reparto Risorse Umane a prendersi cura delle persone in questo momento di necessità, piuttosto che concentrarsi sull'elaborazione dei documenti.

Raccomandazioni e conclusioni

In questo nuovo mondo in continua evoluzione tutto si muove più velocemente che mai. È ancora più urgente che le organizzazioni sviluppino un modello operativo più agile. IDC ritiene che il percorso verso l'agilità richieda alcuni cambiamenti importanti, come:

- Il passaggio da una leadership reattiva a cicli decisionali rapidi per potenziare o interrompere le proprie iniziative
- Il passaggio da una struttura gerarchica, in silo, di comando e controllo a una struttura basata su team di team fluida che si forma in autonomia
- La sostituzione di processi manuali in silos con processi integrati e flessibili
- L'evoluzione di portfolio di prodotti statici in portfolio che supportano una sperimentazione rapida e approcci "fail fast"
- Il superamento di un'infrastruttura tecnologica statica legata al sistema legacy verso una piattaforma digitale

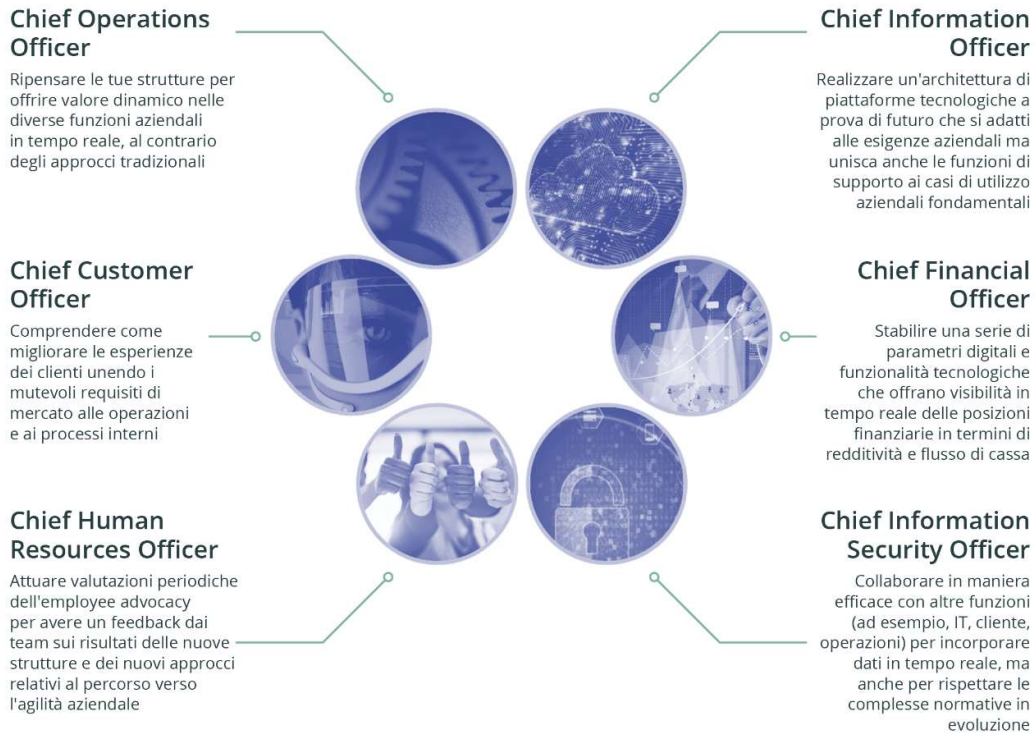
Le organizzazioni agili rappresentano l'avanguardia di questi cambiamenti e presentano alcune caratteristiche distintive che consentono loro di essere più competitive, cogliere le opportunità in modo rapido e generare più valore con gli stakeholder dell'ecosistema. Tutto questo ha un impatto diretto sui ricavi e su una serie di indicatori chiave di prestazione.

Il percorso verso un modello operativo agile, tuttavia, è un lavoro di squadra. Ad avere successo saranno solo le organizzazioni che mettono in atto un approccio a livello aziendale che consente loro di mantenere "le mani sul presente e gli occhi sul futuro".

Questa visione può essere raggiunta solo quando ogni team viaggia nella stessa direzione. Inoltre, deve essere al contempo stimolante e fattibile. Di seguito una panoramica dei membri executive chiave (o, come li chiamiamo noi, del "dream team digitale") e dei consigli specifici per promuovere questo approccio interfunzionale e passare a un modello operativo agile.

FIGURA 9

Consigli per il Dream team digitale



Fonte: IDC, 2020

Sebbene ciascuna di queste funzioni del dream team digitale operi in modo indipendente (e in parte debba farlo), più si collabora e si crea valore come team, maggiore è la probabilità che la trasformazione digitale complessiva dell'organizzazione abbia successo.

Ricorda che gli incentivi sono uno dei fattori chiave alla base del comportamento nella vostra organizzazione. Se i leader aziendali di questo dream team digitale utilizzano i KPI tradizionali per misurare aspettative nuove, l'organizzazione legacy tornerà inevitabilmente alle vecchie prassi. Pertanto, è importante riflettere sul cambiamento culturale necessario per ispirare le persone e promuovere l'agilità e quindi adattare la struttura degli incentivi di conseguenza. Anche se i vantaggi dell'agilità sono evidenti, come può un'organizzazione pianificare la sua roadmap? IDC consiglia un approccio ampio e incrementale in cinque fasi:

1. **Valutare a che punto si trova oggi l'organizzazione sulla curva di evoluzione dell'agilità e confrontarla con i concorrenti.** Ciò fornirà una visione chiara del punto di partenza, dell'obiettivo finale e consentirà di tenere traccia dei progressi fatti.
2. **Confrontare l'evoluzione dell'agilità per i cinque pilastri (leadership, struttura, processo, portfolio e architettura tecnologica).** Ciò fornirà una mappa chiara delle aree da migliorare e delle azioni chiave da intraprendere per passare alla fase successiva.
3. **Creare una roadmap.** Ogni organizzazione dovrà definire una propria roadmap che analizzi la maturità organizzativa, la forza nelle dimensioni chiave dell'agilità, le capacità presenti, le sfide e le priorità. Lanciare un progetto pilota interno per promuovere

modifiche all'organizzazione può aiutare a testare l'approccio, ottenere un consenso interno e condividere le best practice per la scalabilità.

4. **Ricorda la corsa della Regina Rossa di Lewis Carroll: "Per restare nello stesso posto, devi correre più velocemente che puoi. Se vuoi arrivare da qualche parte, devi correre due volte più veloce."** L'agilità non è un obiettivo finale o un "porto sicuro", ma un processo di miglioramento continuo.
5. **Comunicare sempre.** L'agilità inizia dall'alto *e* dal basso. Assicurati che tutti i livelli dell'organizzazione comprendano i vantaggi dell'agilità e che i dipendenti possano guidare in modo proattivo il cambiamento. Coltiva una cultura dell'innovazione per promuovere l'imprenditorialità e la ricerca continua di opportunità.

Metodologia

Il presente documento si basa sui risultati del sondaggio *IDC Organizational Agility Benchmark Survey*, condotto tra settembre e ottobre 2020 con la partecipazione di 873 grandi organizzazioni europee. L'indagine ha interessato Regno Unito e Irlanda, Francia, Germania, Paesi nordici, Benelux, Spagna e Italia.

Gli intervistati ritenuti idonei erano gli impiegati del reparto IT e delle LOB più qualificati per rispondere a domande sulla strategia aziendale complessiva, ovvero perlopiù decisori senior che partecipano ai processi decisionali o conoscono la strategia aziendale. È stata utilizzata una domanda di screening per determinare l'idoneità degli intervistati.

IDC ha scelto l'azienda (o l'organizzazione) come unità di campionamento. Ai fini di questo sondaggio il termine "azienda" si riferisce a un'entità legale o sociale, o a un gruppo di entità, che svolge attività e transazioni (come l'acquisto di beni e servizi IT) a proprio diritto. Un'azienda deve avere la proprietà o il controllo esclusivi. Può essere eterogenea per quanto riguarda la sua attività economica e la sua ubicazione. Possiede disposizioni giuridiche, amministrative o fiduciarie, strutture organizzative o altre parti in grado di allocare in modo efficiente le risorse per raggiungere gli obiettivi. Ne sono alcuni esempi società, istituzioni senza scopo di lucro e agenzie governative. Quando l'impresa è un'organizzazione con una sede unica, i concetti di "azienda" e "unità/stabilimento locale" coincidono.

L'indagine è stata svolta nella lingua madre di ogni paese. Le interviste sono state condotte attraverso un sistema CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) o CATI (Computer-Aided Telephone Interviewing); questo sistema permetteva di svolgere le interviste e inserire allo stesso tempo i dati ed è stato utilizzato laddove possibile. Ha eseguito, inoltre, vari controlli dei dati e skip pattern automatici, che avvenivano mentre gli intervistati erano ancora in linea.

Le quote di sondaggio sono state definite per paese e in maniera verticale. I mercati verticali sono stati definiti in base al sistema di codifica della classificazione europea delle attività economiche (NACE) Rev. 2. L'indagine ha riguardato i seguenti mercati verticali: bancario, assicurativo, sanitario, governativo, produzione di processo, produzione discreta, telecomunicazioni e media.

Fonti

1. *IDC Agility Benchmark Survey* (ottobre 2020)
2. *IDC Web Conference 2020: The Year that Redefined Resiliency* (novembre 2020)
3. *How COVID-19 Accelerates the Redefinition of Business Value: Leveraging the Power of Technology* (IDC, maggio 2020)
4. *European CxOs and Their Technology Decisions: Delivering Business-Changing Technology in a World Where IT Is One of Many Actors* (IDC, giugno 2020)
5. *AstraZeneca Is Using ServiceNow to Ensure its Scientists Focus on Science, Not Bureaucracy* (Now at Work Event, ottobre 2020)
6. *Granarolo Stands by a Resilient Italy* (comunicato stampa Granarolo, marzo 2020)
7. *How Roche Helps Leaders Achieve the Power of an Agile Mindset* (Full Circle Group, maggio 2019)
8. *Jeff Bezos' "Two Pizza Rule" Can Help You Hold More Productive Meetings* (CNBC, 2018)
9. *The Red Queen in Organizational Evolution* (Strategic Management Journal, 2007)
10. *The Journey to an Agile Organization* (McKinsey, maggio 2019)
11. *Agile at Scale* (Harvard Business Review, 2018)

Informazioni sugli analisti

Giulia Carosella, Senior Research Analyst, European Digital Transformation Practice Lead, IDC

Giulia Carosella è analista senior per la trasformazione digitale (DX) europea di IDC. Sviluppa ricerche qualitative e quantitative sulle strategie europee di DX, esaminando le dinamiche e le priorità degli executive, i modelli aziendali e gli ecosistemi, i parametri chiave, le strutture organizzative e l'architettura tecnologica in evoluzione.

Philip Carter, Chief Analyst, Europe, IDC

Philip Carter è analista capo per la regione europea. Questo nuovo ruolo è stato creato specificamente per promuovere l'innovazione in nuovi ambiti e risultati di ricerca, per promuovere la collaborazione e la condivisione delle conoscenze e per aumentare la soddisfazione dei clienti.

Che cosa fa IDC

International Data Corporation (IDC) è il principale fornitore globale di informazioni di mercato, servizi di consulenza ed eventi per i mercati delle tecnologie dell'informazione, delle telecomunicazioni e delle tecnologie di consumo. IDC aiuta i professionisti IT, i dirigenti aziendali e la comunità degli investitori a prendere decisioni basate sui fatti per quanto riguarda gli acquisti tecnologici e la strategia aziendale. Oltre 1.100 analisti IDC mettono a disposizione competenze globali, regionali e locali su opportunità e tendenze tecnologiche e di settore in oltre 110 paesi in tutto il mondo. Da 50 anni IDC fornisce informazioni strategiche per aiutare i clienti a raggiungere i loro obiettivi aziendali principali. IDC è una filiale di IDG, la società leader mondiale nel settore dei media tecnologici, della ricerca e degli eventi.

IDC UK

5th Floor, Ealing Cross,
85 Uxbridge Road
Londra
W5 5TH, Regno Unito
44.208.987.7100
Twitter: @IDC
idc-community.com
www.idc.com

Sede centrale

5 Speen Street Framingham, MA
01701 USA
P.508.872.8200
F.508.935.4015
www.idc.com

Copyright e limitazioni

È possibile utilizzare informazioni su IDC o fare riferimento a IDC in materiale pubblicitario, promozionale o in comunicati stampa solo previa approvazione scritta di IDC. Per le richieste di autorizzazione, contatta il servizio informazioni Custom Solutions al numero 508-988-7610 o all'indirizzo permissions@idc.com. La traduzione e/o la localizzazione di questo documento richiedono una licenza aggiuntiva di IDC. Visita il sito www.idc.com per maggiori informazioni su IDC. Visita il sito http://www.idc.com/prodserv/custom_solutions/index.jsp per maggiori informazioni su IDC Custom Solutions.

Copyright 2020 IDC. La riproduzione è vietata se non autorizzata. Tutti i diritti riservati.