

**Capgemini press contacts:**

**Laura Muratore**

Marketing & Communication Director  
[laura.muratore@capgemini.com](mailto:laura.muratore@capgemini.com)

**Michela Cotich**

Marketing & Communication  
[michela.cotich@capgemini.com](mailto:michela.cotich@capgemini.com)  
+39 347 3620244

**Community Group:**

**Michele Bon**

[michele.bon@communitygroup.it](mailto:michele.bon@communitygroup.it)  
+39 338 6933868

**Carlo Carboni**

[carlo.carboni@communitygroup.it](mailto:carlo.carboni@communitygroup.it)  
+39 348 9412226

## **Un approccio "big-bang" per portare la metodologia Agile su scala è inefficace nelle grandi aziende**

***Cambio di mentalità, pianificazione continua ed eccellenza tecnologica sono elementi essenziali per portare su scala l'approccio Agile***

Milano, 19 novembre 2019 - Un [nuovo report](#) del [Capgemini Research Institute](#) evidenzia che raramente l'adozione di un approccio "big-bang"<sup>1</sup> per portare su scala modalità di lavoro Agile ha successo, in quanto ogni organizzazione presenta livelli di apprendimento, cultura, competenze e propensione al rischio differenti. Se da un lato molte grandi aziende hanno iniziato il proprio percorso di transizione verso l'agilità organizzativa<sup>2</sup>, dall'altro l'adozione su scala per l'intera struttura aziendale resta una sfida fondamentale per le imprese attive in molteplici settori. Secondo il report, il cambiamento di cultura e di mentalità rappresentano degli ostacoli significativi al raggiungimento dell'agilità, mentre le strategie per ottenere la dimensione tecnica richiesta vengono implementate troppo lentamente. Il report evidenzia inoltre che i dirigenti aziendali di livello senior sono ancora legati ad approcci di reporting e gestione del rischio tradizionali.

Il report di Capgemini, dal titolo "[Agile at Scale](#)" ha analizzato le sfide che emergono nell'implementazione di un approccio Agile a livello aziendale, comprese le barriere e gli esempi forniti da una serie di "front runner"<sup>3</sup> del settore nel consentire a più team di seguire determinate pratiche, valori, metodologie e mentalità Agile attraverso funzioni e livelli diversi. Inoltre, il report offre quattro raccomandazioni chiave per le aziende, necessarie per portare l'approccio Agile su scala.

Di seguito le principali evidenze<sup>4</sup> emerse da una serie di interviste approfondite condotte con dirigenti di tutto il mondo dei settori Automotive, Aviation, Banking, Insurance, Consumer Products, Retail, Pharmaceuticals, Telecom, Utilities e Public Sector, che complessivamente rappresentano un fatturato di oltre 1.500 miliardi di dollari.

---

<sup>1</sup> Per approccio "big-bang" si intende il tentativo delle aziende di scalare i processi in un'unica volta.

<sup>2</sup> Con il termine Agile ci si riferisce alla mentalità e ai comportamenti che supportano un approccio iterativo e incrementale per gestire i cambiamenti nella progettazione, costruzione, implementazione e adozione dei prodotti in modo altamente flessibile e interattivo. Tipicamente, nel processo sono coinvolti team autonomi e interfunzionali che lavorano sul prodotto. In questo caso, per "prodotto" si intende qualsiasi tipo di *deliverable* di un team Agile, come il software, un prodotto per il cliente, un miglioramento dei processi, una campagna di marketing, ecc. L'agilità aziendale è la capacità di un'organizzazione di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di mercato e ambientali, in modo produttivo ed efficiente in termini di costi.

<sup>3</sup> Aziende internazionali che hanno portato l'approccio Agile su scala, a livello di programma, di portfolio, oppure oltre l'area IT.

<sup>4</sup> Si tratta delle *best practice* di aziende che hanno portato l'approccio Agile su scala.



## 1. **Sperimentare: avviare iniziative di centralità del cliente e crescere gradualmente su scala**

Il report indica che nelle aziende con un'esperienza Agile limitata un approccio big-bang su scala fa nascere un sentimento di frustrazione, in quanto la crescita organica della cultura Agile richiede tempo. Le aziende, quindi, non si sentono soddisfatte e, di conseguenza, virano su di un approccio più tradizionale e graduale. Inoltre, questo è in contrasto con l'elemento centrale della trasformazione Agile: un approccio iterativo e mirato all'apprendimento.

Come prima cosa, le organizzazioni dovrebbero avviare iniziative più vicine al cliente, sia che si tratti di un customer journey o di un servizio clienti di eccellenza. Tali iniziative dovrebbero portare a risultati tangibili, facilmente commercializzabili, che rappresentano un perfetto banco di prova per l'Agile e offrono un valore significativo, dalla trasformazione della customer experience alla compressione dei cicli di feedback. Tuttavia, per creare una mentalità snella e Agile, le organizzazioni devono introdurre concetti Agile anche in aree che, inizialmente, non fanno parte del processo di trasformazione.

## 2. **Orientare: cambiare la cultura trasformando i comportamenti e concentrandosi sullo sviluppo di competenze "a forma di T"**

Il report sottolinea l'importanza di un management che dia il buon esempio, mostrando apertura al cambiamento, investendo nell'apprendimento continuo e adottando nuovi comportamenti. La ricerca rivela che l'iper-specializzazione e il pensiero a compartimenti stagni rappresentano delle grandi sfide per portare su scala l'approccio Agile. Al contrario, i team Agile presentano una struttura "a T", in quanto hanno definito aree di specializzazione (profondità) ma sanno adattarsi e possono lavorare su altri aspetti di un progetto (ampiezza).

## 3. **Governare: unire la pianificazione e le operations del portfolio Agile con la strategia di business**

- Concentrarsi sulla gestione strategica del portfolio, poiché nel mondo Agile è necessario connettere la strategia di business con la creazione di valore ai diversi livelli dell'organizzazione, requisito essenziale per ottimizzare le performance in tutto il portfolio aziendale
- Rilanciare i finanziamenti allontanandosi dai cicli annuali: la maggior parte dei pionieri dell'approccio Agile elimina gli ingombranti cicli di pianificazione annuale fatti di approvazioni, riapprovazioni, budget fissi e controlli e fa spazio ai finanziamenti *adaptive*
- Istituire un centro di attivazione *Lean-Agile*, decentralizzare il processo decisionale e misurare i risultati

## 4. **Accelerare: modernizzare l'IT tramite DevOps<sup>5</sup> e microservizi**

Molte aziende gestiscono separatamente iniziative Agile e DevOps, per poi allinearle in un secondo momento. DevOps e iniziative Agile possono anche essere indipendenti, ma esistono chiari vantaggi che scaturiscono dalla loro unione, come se facessero parte di un unico processo di trasformazione, per ottenere release software più veloci, una collaborazione incrociata tra i team e maggiore qualità.

Inoltre, microservizi<sup>6</sup> e agilità funzionano bene insieme: i microservizi consentono alle aziende di trasformare rapidamente e frequentemente le funzionalità delle applicazioni o i componenti di servizio,

---

<sup>5</sup> DevOps è un processo di allineamento dei team IT, che include "Dev" (responsabile dei miglioramenti e delle modifiche IT) e "Ops" (responsabile della gestione delle applicazioni e delle infrastrutture esistenti). L'approccio Agile promuove la collaborazione tra i team di business e Dev, mentre DevOps si concentra sulla collaborazione tra Dev e Ops, portando l'agilità nella produzione. I guadagni ottenuti grazie a DevOps possono essere massimizzati se combinati con pratiche Agile.

<sup>6</sup> Un microservizio è un servizio indipendente e riutilizzabile oppure una funzionalità che soddisfa un unico scopo.



permettendo di raggiungere la scalabilità e rendere i sistemi IT adattabili alle mutevoli esigenze aziendali.

*"Visto che il concetto di 'lean manufacturing', introdotto negli anni 40, è alla base dell'approccio Agile, ci aspettiamo che tutti i produttori di beni fisici lo abbraccino e adottino rapidamente. Tuttavia, molte aziende faticano a raccoglierne tutti i benefici perché spesso si concentrano sul 'fare' Agile senza 'essere' Agile",* ha dichiarato **Alessandro Kowaschutz, Operations Lead, Capgemini Business Unit Italy**.

*"Mentre i team IT e i produttori di software hanno inizialmente giocato un ruolo chiave nel guidare l'adozione dell'approccio Agile, adesso è l'azienda stessa che adotta un approccio orientato al prodotto che collega il business all'IT supportato da DevOps in un'architettura su scala. Questi principi si stanno diffondendo rapidamente in tutta l'azienda. La sopravvivenza del settore e del mercato dipende sempre più dall'innovazione, e questo non solo richiede processi, organizzazione e tecnologie Agile, ma soprattutto una cultura di questo tipo",* ha aggiunto.

**Joe Gribb, Head of Enterprise Advice Technology di The Vanguard Group**, ha affermato: *"Per noi, la modernizzazione dell'IT è stata uno degli aspetti critici nel percorso di transizione verso l'Agile. Il nostro primo approccio è stato più iterativo: adottare in un primo momento solo alcuni dei principi Agile. Abbiamo iniziato ad abbattere il muro che separa gli specialisti dell'IT e riunito gli sviluppatori JAVA, UI e COBOL in un unico team. Concentrarsi su queste sfumature è stato il primo passo per cambiare l'architettura IT in modo da ottenere un processo Agile all'interno dell'organizzazione".*

Per scaricare una copia completa del report, cliccare [qui](#).

## **Metodologia di Ricerca**

A luglio 2019, il Capgemini Research Institute ha condotto interviste approfondite con più di 45 business leader di aziende che sono riuscite a portare su scala l'approccio Agile in una vasta gamma di settori e paesi. Il 79% delle organizzazioni ha registrato un fatturato di oltre 20 miliardi di dollari nel 2018.

## **Capgemini**

Leader mondiale nei servizi di consulenza e tecnologia, Capgemini è all'avanguardia nell'innovazione per consentire ai suoi clienti di orientarsi al meglio in un mondo costantemente in evoluzione del cloud, del digitale e delle piattaforme. Forte di 50 anni di esperienza e di una profonda conoscenza degli specifici settori di mercato, Capgemini sostiene le organizzazioni nel realizzare le proprie ambizioni di business, offrendo una gamma di servizi che vanno dalla strategia alle operations. Capgemini è mossa dalla convinzione che il valore di business della tecnologia sia creato dalle e attraverso le persone. Con un'organizzazione multiculturale di oltre 200.000 dipendenti presenti in più di 40 paesi nel mondo, nel 2018 il Gruppo Capgemini ha registrato ricavi per 13,2 miliardi di euro.

Visita il nostro sito [www.it.capgemini.com](http://www.it.capgemini.com). *People matter, results count*

## **Capgemini Research Institute**

Il Capgemini Research Institute è il think-tank interno di Capgemini dedicato a tutto ciò che è digitale. L'istituto pubblica lavori di ricerca in merito all'impatto delle tecnologie digitali sulle grandi società tradizionali. Il team fa leva sul network mondiale di esperti Capgemini e lavora a stretto contatto con partner accademici e tecnologici. L'istituto possiede centri di ricerca dedicati in India, nel Regno Unito e negli Stati Uniti. Recentemente, è stato nominato il miglior istituto di ricerca al mondo per la qualità dei suoi lavori da una giuria di analisti indipendenti.

Per saperne di più consultare il sito <https://www.capgemini.com/researchinstitute/>