



Insight

N. 44 – Aprile 2015

Le nuove sfide dell'IT tra innovazione, trasformazione e gestione tradizionale

L'organizzazione IT cambia veste e *mission* all'interno dell'azienda. Se fino a qualche anno fa supportava i processi aziendali per creare efficienza, adesso è sempre più impegnata nel dare il proprio contributo all'innovazione dei modelli di business.

E' il mercato stesso che impone questo cambiamento: sfruttando le infinite potenzialità della digitalizzazione, le aziende tendono a rinnovare processi, servizi, canali di vendita, modalità di comunicazione e interazione con clienti e fornitori.

Ora più che mai l'IT deve affrontare le sfide dell'innovazione e diventare "partner" delle funzioni di business, attratte dalle numerose potenzialità della tecnologia: non sposare questa trasformazione significa rischiare di vedersi in poco tempo relegati nel ruolo di mero "fornitore interno" di servizi IT, misurato solo sui costi e non sul valore apportato all'azienda.

Il nuovo ruolo dell'IT come "Business Partner" implica un cambiamento dell'intera funzione: il CIO deve ripensare la propria **struttura organizzativa** e il proprio **modello operativo**.

Non sono solo gli organigrammi e le responsabilità delle diverse figure IT a dover essere ridefinite: cambiano le regole di ingaggio e di relazione con le funzioni di business, si adottano approcci diversi per lo sviluppo di nuove soluzioni (vertendo sempre più su prototipazione, velocità e agilità), cambia la distribuzione delle responsabilità nel presidio di alcune attività - tra il centro e la periferia - all'interno della stessa struttura IT, o tra la funzione IT ed eventuali partner/*outsourcer* di riferimento.

Decidere quale forma assumere in tale trasformazione non è sempre facile. Il cambiamento richiede una particolare attenzione ai costi e ai tempi di implementazione necessari, mantenendo comunque saldo il controllo sulla *performance* dei sistemi e sulle attività ordinarie che, al di là delle scelte e delle strategie aziendali, non devono essere impattate o condizionate dai nuovi piani di sviluppo.

Il presente *Insight* fornisce alcune riflessioni sul tema dell'innovazione, alla luce dell'esperienza di Protiviti nel supporto alle organizzazioni IT in tali scelte strategiche.

Protiviti IT Priorities Survey 2015

Principali **obiettivi** delle trasformazioni in atto: riduzione dei **costi**, semplificazione dei **processi**, garanzia del **servizio**, maggior **collaborazione** all'interno dell'organizzazione, miglior **gestione degli assets**, **regolamentazione/compliance**.



<http://www.protiviti.com/itpriorities>

Gartner CIO Agenda 2015

Saldamente radicata nella terza era dell'enterprise IT: la **Digitalizzazione**. La Digitalizzazione fornisce continue opportunità di **crescita, innovazione e differenziazione**.



www.gartner.com/technology/cio/cioagenda.jsp

Il modello operativo “Dual IT”: problema o opportunità?

Costruire l’anima “innovativa” e allinearla con l’anima “convenzionale”, mediante un’unica Organizzazione IT



Gartner¹ ha confermato per il 2015 una tendenza evolutiva delle aziende, già evidenziata nel 2014, verso la digitalizzazione e, di conseguenza, la necessità di far convivere due diversi modi di gestire i sistemi informativi, cui corrispondono due diversi ruoli che la funzione IT riveste in azienda:

1. Il **“business as usual”**: l'IT deve mantenere, nella sua *mission*, il presidio dell'innovazione delle infrastrutture e dei sistemi aziendali, per garantire i processi a supporto delle regolari attività di business, nell'ottica di accrescere l'efficacia operativa della funzione e contenere i costi;
2. Il **“innovation”**: l'IT deve governare l'Innovazione Tecnologica delle strategie di business, sempre più basate sul paradigma della digitalizzazione. L'avvio di iniziative di business che prevedono lo sviluppo di una nuova funzionalità all'interno del portale istituzionale, un'applicazione per il *mobile commerce* o, ancora, l'alimentazione dei processi di marketing e comunicazione grazie alle potenzialità offerte dai *social media*, ha comunque degli impatti sulle infrastrutture e sui processi IT aziendali.

La funzione IT come Business Partner deve “provocare” propositivamente il business, portando sul tavolo dell'Innovazione nuove tecnologie e servizi, in un'ottica

integrata con la gestione delle infrastrutture esistenti e la capitalizzazione degli investimenti fatti in passato.

Nelle scelte tecnologiche aziendali, il contributo della funzione IT è determinante per comprendere le effettive potenzialità delle soluzioni tecnologiche e definire le modalità con cui queste possano essere implementate nel contesto aziendale.

L'IT deve cogliere le nuove sfide derivanti dall'innovazione: il suo ruolo, adesso, è quello di supportare il business nel percorso, non sempre semplice, di ricerca e sperimentazione di una nuova soluzione tecnologica in linea con le strategie aziendali, nonché di gestione delle attività progettuali per l'implementazione.

Terminato lo sviluppo, l'IT deve strutturarsi per prendere in carico la gestione della nuova soluzione, inglobandola nei processi di *“business as usual”*. Ne consegue che il processo di cambiamento che la funzione IT deve affrontare non verte soltanto su “come fare IT in maniera innovativa”, ma soprattutto su **come mettere in campo un modello operativo efficace ed efficiente**, in cui l'innovazione conviva con la gestione delle attività di *routine*.

In questo contesto di trasformazione, l'IT è spesso alla ricerca di **nuovi profili** che sappiano combinare le competenze tecniche, la conoscenza dei sistemi e del contesto aziendale alla capacità di osservare attivamente il mercato, di dialogare e collaborare con il business, di

¹ Gartner Group - “The CIO Agenda 2014”; “The CIO Agenda 2015”

comprenderne le esigenze - anticipandone a volte le richieste - e di proporre nuove soluzioni e nuovi scenari implementativi.

Sono diverse le domande da porsi in tema di nuove competenze richieste da tale cambiamento:

- Come definire un adeguato livello di profondità di competenze funzionali - e quindi di business -, richiesto all'IT?
- Come bilanciare le competenze funzionali all'interno della struttura IT con le competenze più "tecnologiche" di alcune funzioni di business?
- Come rispondere al "cambiamento generazionale" imposto dalla digitalizzazione e dotarsi di risorse in grado di stare al passo con l'innovazione tecnologica?

Gli impatti organizzativi introdotti da questo cambiamento sono notevoli. Non è detto che il CIO riesca a coinvolgere efficacemente, nel processo di cambiamento, tutte le risorse a disposizione: spesso è necessario assumerne di nuove e prendere decisioni importanti per ridefinire il profilo di quelle già presenti all'interno della funzione.

Nel ridefinire la mappa delle competenze, i ruoli e le responsabilità, il CIO deve affrontare i rischi derivanti dall'introduzione di nuove figure più orientate al business e all'innovazione all'interno della propria struttura.

Il timore principale, in questi casi, è che la funzione IT si divida in due gruppi diversi e a volte contrastanti:

1. L'IT "**convenzionale**", forte della propria conoscenza dell'architettura esistente e del contesto aziendale, focalizzata principalmente sulla gestione ordinaria delle attività secondo procedure consolidate da tempo;
2. L'IT "**innovativa**", che si muove con la stessa velocità del mercato, che è abituata a guardare "al di fuori" dell'organizzazione, che fa attività di ricerca, che si occupa di introdurre novità, di creare nuove *partnership* e di gestire progetti "extra-ordinari".

Per fare in modo che entrambe le anime convivano e svolgano il loro compito nel rispetto della *mission* e del valore del gruppo (senza assumere comportamenti di "deriva") è necessario che l'IT definisca una propria strategia di **change management**, in modo da supportare l'organizzazione nella delicata fase di transizione dal vecchio modo di operare al nuovo, raggiungendo i risultati attesi nel rispetto dei tempi e delle modalità stabilite.

Nel ripensare il modello operativo della funzione IT, non bisogna sottovalutare, inoltre, gli aspetti legati alla **dislocazione geografica** dell'organizzazione. L'esperienza ci insegna che in organizzazioni particolarmente complesse e geograficamente estese, le criticità legate al modello del "**Dual IT**" si manifestano anche nel rapporto tra centro e periferia. Spesso sono le "*geografie locali*", infatti,

più a contatto con le funzioni di business che dialogano con il cliente finale, a portare esigenze di innovazione e cambiamento, mentre a livello centrale l'IT mantiene il proprio *focus* sulla standardizzazione e sul controllo dei processi.

Pertanto, la contrapposizione tra "IT convenzionale" e "IT innovativa" assume i connotati della contrapposizione "storica" fra centro e periferia, con cui molte organizzazioni sono chiamate ancora oggi a confrontarsi.

Se poi nel contesto organizzativo dell'IT rientrano delle *partnership* consolidate con **fornitori o outsourcer**, è necessario interrogarsi su quanto le terze parti siano effettivamente in grado di contribuire ai processi di innovazione.

L'IT, infatti, è spesso chiamato a rivedere le proprie **strategie di sourcing** e ad introdurre, nel proprio contesto organizzativo, nuovi Partner che sappiano supportare adeguatamente l'anima "innovativa" senza perdere il valore aggiunto acquisito sulle attività "convenzionali".

I temi descritti nel presente *Insight* sono solo alcuni di quelli su cui la funzione IT è chiamata a interrogarsi quando si appresta ad affrontare un processo di cambiamento, per far convivere in maniera efficace la propria anima "convenzionale" con quella "innovativa".

L'implementazione di un nuovo modello operativo non riguarda esclusivamente l'organizzazione IT, in termini di ruoli, competenze, servizi, politiche di *sourcing*, ma richiede una riflessione più ampia sul ruolo che la funzione IT riveste in azienda e sulle modalità di comunicazione e interazione che questa adotta con le altre funzioni aziendali.

Spesso non è sufficiente che l'IT e il business condividano i propri piani di sviluppo per fare in modo che ciascuna funzione possa dare il proprio contributo senza generare sovrapposizioni e "lotte intestine" nel contesto organizzativo. Né quando si parla di innovazione tecnologica è possibile pensare che la decisione su nuove soluzioni da adottare in azienda sia presa solo alla luce delle esigenze di business, senza tenere conto delle strategie di sviluppo e di governo dell'architettura aziendale.

La nostra opinione è che tali percorsi di cambiamento siano tanto più efficaci quanto più la funzione IT è in grado di interrogarsi su come venga percepito il proprio ruolo in azienda, e sappia adottare delle valide strategie per modificare l'immagine consolidata di "erogatore di prodotti o servizi" o di "motore nascosto del business aziendale" e assumere una nuova veste: quella di chi è in grado di generare valore, proponendosi come fonte di nuove idee e soluzioni e al tempo stesso di governare adeguatamente lo sviluppo dei sistemi aziendali.

* * *

Protiviti è da tempo impegnata in progetti che mirano a supportare i vertici delle organizzazioni IT in decisioni strategiche e a seguirne il processo di trasformazione, facendo ricorso a metodologie consolidate e ad un ampio ventaglio di competenze in ambito **Information Technology, Change Management, Program Management e IT Risk Management**, indispensabili per affrontare e superare questo genere di sfide.

Il nostro approccio consiste nel definire un percorso di trasformazione verso un modello di "Dual IT", tenendo conto delle specificità del contesto organizzativo in cui l'IT opera: prevede il coinvolgimento continuo di risorse chiave sia della funzione IT sia delle funzioni di business e prende in considerazione tutti gli aspetti fondamentali impattati dal cambiamento indotto dal Mercato e dalle potenzialità delle Nuove Tecnologie.

In veste di Partner delle principali funzioni IT che oggi si trovano a fronteggiare tale tipologia di cambiamento, nel mese di marzo abbiamo lanciato una *survey* nazionale, finalizzata a comprendere il variegato contesto e le modalità con cui le principali aziende che operano in Italia stanno affrontando le sfide organizzative legate ai temi dell'innovazione tecnologica: i risultati saranno disponibili a partire da Giugno 2015.

Per maggiori informazioni:

Hernan Gabrieli – Managing Director

Email: hernan.gabrieli@protiviti.it

Tamara Devalle – Senior Manager

Email: tamara.devalle@protiviti.it

Maria Teresa Romeo – Manager

Email: maria.teresa.romeo@protiviti.it