

[Fabio Rizzotto](#)

Associate VP, Head of
Research and Consulting -
IDC Italia

[Giancarlo Vercellino](#)

Associate Director Research
& Consulting, IDC Italy

Sponsored by Google Cloud

Marzo 2021

CxO Club 2021: Gli IT Executive delle grandi aziende a confronto

La prospettiva Agility e la Data Intelligence

Il documento presenta la sintesi delle principali evidenze emerse nel corso delle prime due iniziative del ciclo CxO Club 2021, organizzate da Google Cloud in collaborazione con IDC per le grandi imprese in Italia. Le sessioni di febbraio e marzo sono dedicate rispettivamente ai temi "Agility" e "Data Intelligence".

Essere agili è il desiderio di ogni impresa. Lo è ancora di più oggi, con dinamiche che trasformano profondamente le società e i meccanismi economici. Non è una sorpresa che nelle rilevazioni di fine 2020 condotte da IDC a livello nazionale e globale, gli obiettivi di **innovazione, agilità, crescita** vengano considerati assolutamente prioritari e strategici per il futuro.

La strada da percorrere alza la sfida dal punto di vista della capacità di valorizzare in modo eccellente gli strumenti digitali: applicazioni e piattaforme cloud, tecnologie intelligenti (AI), capability "at the edge", metodologie e strumenti per il "future of work" sono tra gli asset più significativi segnalati dalle imprese.

Tra le innumerevoli declinazioni del concetto di "agilità", la linea di pensiero condivisa nel corso dell'incontro ha seguito la traiettoria della **capacità di risposta**, di adattamento, di reazione a mutati scenari e incertezza costante.

Il confronto con i partecipanti appartenenti a diverse industry ha permesso di mettere al centro alcune riflessioni. Le imprese prima della pandemia avevano già messo in atto un primo cambio di passo. L'accelerazione degli ultimi mesi, seppur nella drammaticità, ha favorito una vivacità di iniziative di cui è opportuno non perdere lo spirito e i tratti positivi.

È proprio grazie a molte sperimentazioni che sono state lanciate iniziative cruciali e si è iniziato a modificare meccanismi consolidati nel tempo. I principi della cultura start-up, del co-design, del "cloud enablement", del "failure" come valore, sono ormai nel mindset dei manager e di molti team, ma non permeano ancora totalmente le organizzazioni.

La sfida più grande è pertanto la contaminazione di nuove formule per **abbattere le resistenze organizzative, culturali, delle modalità operative e dei modelli di lavoro**. Le imprese intervenute hanno confermato come non esista una ricetta univoca ma approcci (e a volte tentativi) diversi in base a fattori di business e organizzativi.

Dal punto di vista di Google Cloud è importante riflettere su come abilitare le trasformazioni in chiave "agile". Il contributo si è inoltrato su due direttrici tra loro intrecciate.

La prima di queste traiettorie parte dalla consapevolezza del bisogno di **flessibilità tecnologica** per massimizzare la trasformazione cloud-based, non solo a livello IT e operativo, ma come parte di una visione strategica. Questo passaggio richiede un approccio ancora più solido a livello di ecosistema, per valorizzare il potenziale degli approcci open e della relazione con i partner tecnologici strategici.

Naturale complemento di questa visione – e qui veniamo alla seconda direttrice tracciata da Google Cloud – è il **ruolo delle persone**, che diventa cruciale in questo contesto. Le esperienze di partecipazione ed engagement delle risorse umane nell'organizzazione saranno tanto più eccellenti quanto più si valorizzeranno i moderni strumenti di lavoro e collaborazione offerti dall'innovazione tecnologica.

Il dibattito è stato arricchito dal punto di vista di un opinion leader impegnato quotidianamente nel favorire la crescita delle imprese nell'economia digitale. Lo sguardo si è soffermato sul **concetto di "talento"** e sulle esperienze virtuose per le imprese, nella prospettiva individuale e come leva collettiva di successo.

Insieme all'Agilità, la **Data Intelligence** sta diventando una componente essenziale nelle strategie competitive e nei modelli organizzativi delle imprese in un mondo sempre più governato dai dati, le cosiddette Data-Driven Organization, quelle organizzazioni capaci di gestire i dati aziendali secondo un modello industriale, mettendo in campo non soltanto tecnologie e processi, ma una organizzazione e una visione strategica del futuro.

I dati stanno diventando delle vere e proprie «infrastrutture» che abilitano l'innovazione e nuove forme di collaborazione. Senza i dati non si parlerebbe di Sharing Economy e non esisterebbero molte delle imprese che oggi stanno in cima ai listini dei mercati finanziari. Tuttavia, esistono diversi requisiti, sia culturali che organizzativi, per creare una Data-Driven Organization.

Quando il **dato** cessa di essere uno scarto di produzione, e diventa **oggetto di uno specifico processo di lavorazione**, raffinazione e arricchimento, si è soltanto a metà strada verso il modello della Data-Driven Organization, sia perché si deve ancora realizzare una vera e propria cultura del dato a tutti i livelli dell'organizzazione, sia perché occorre ridisegnare alcune delle operazioni aziendali rispetto ai nuovi processi di Data Governance, alle nuove piattaforme e alle nuove competenze necessarie per guidare gli algoritmi.

La data literacy è un passaggio importante che va gestito parallelamente alla trasformazione tecnologica. Esistono moltissime distorsioni cognitive studiate in psicologia e nelle discipline manageriali che dipendono da moltissimi fattori diversi: alcune dipendono da come il cervello interpreta la realtà (ad esempio, si pensi alla tendenza a confondere facilmente i concetti di causa e di correlazione), altre dipendono dall'estrema sensibilità degli algoritmi alla qualità e al perimetro dei dati (dal paradosso di Simpson fino tema ampio e articolato dell'over-fitting), altre dipendono dai modelli culturali e dalle relazioni aziendali.

Il contributo di Google Cloud si è focalizzato sugli aspetti legati alla trasformazione tecnologica. Occorre un grande rigore manageriale nell'industrializzazione dei Workflow Analitici in azienda e una grande **capacità organizzativa** per combinare infrastrutture e piattaforme, Data Lake e Data Mesh, la Data Governance orchestrata dai Data Engineer e i Data Domain gestiti dai Data Scientist. Google Cloud ha

illustrato le sue soluzioni tecnologiche e il suo modello operativo per **assistere le imprese nel processo di trasformazione** delle piattaforme e della governance.

Insieme ai partecipanti si è discusso delle strategie che le imprese stanno mettendo in campo per diventare Data-Driven Organization. Se si guarda ad alcune dimensioni, come la centralizzazione delle piattaforme, la standardizzazione della Data Governance, la strutturazione dei team, l'automazione dei processi, è possibile osservare quattro raggruppamenti di imprese nelle analisi di IDC.

Nel gruppo **Playground**, le organizzazioni sono ancora in una fase di sviluppo preliminare, sia in termini di centralizzazione delle piattaforme che di standardizzazione della data governance. Agli antipodi, nel gruppo **Deus ex-Machina** si è raggiunto un compiuto livello di automazione e di integrazione di processi con i workflow analitici. Nei **livelli intermedi**, le organizzazioni seguono strade diverse per gestire le competenze, in un caso, concentrandole all'interno di una singola organizzazione (gruppo **Mind Core**), nell'altro, diffondendole nelle diverse funzioni aziendali e optando per modelli di organizzazione a matrice (**Swarm Flow**).

IDC Italia

Viale Monza, 14
20127 Milano, Italia
+39.02.28457.1
Twitter: @IDCIItaly
LinkedIn: IDC Italy
Web: idcitalia.com

Copyright and Restrictions

External Publication of IDC Information and Data — Any IDC information that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from the appropriate IDC Vice President or Country Manager. A draft of the proposed document should accompany any such request. IDC reserves the right to deny approval of external usage for any reason.

Copyright 2021 IDC.
Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.

Chi è IDC

Fondata nel 1964, IDC (International Data Corporation) è la prima società mondiale specializzata in market intelligence, servizi di advisory e organizzazione di eventi nell'ambito digitale e ICT. Oltre 1.100 analisti a copertura di 110 Paesi del mondo mettono a disposizione a livello globale, regionale e locale la loro esperienza e capacità per assistere il mercato della domanda e dell'offerta nella definizione delle proprie strategie tecnologiche e di business a supporto della competitività e crescita aziendale. Ogni anno, IDC conduce 300.000 interviste, pubblica 5.000 report e ospita 10.000 CIO ai propri eventi.