Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in

Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Introduzione della metodologia Agile in azienda: il caso studio di Vodafone Italia S.p.a.

Relatore

Ch.mo Prof. Giovanni Vaia

Correlatore

Ch.mo Prof. Andrea Stocchetti

Laureanda

Stefania Stefani

Matricola 849670

Anno Accademico

2018/2019

RINGRAZIAMENTI

Vorrei poter ringraziare nel migliore dei modi tutte le persone che sono state davvero importanti in questo mio percorso, ma mi rendo conto che le parole non esprimeranno mai l'immensa gratitudine che porto dentro e il bene che vi voglio!

Vorrei ringraziare, innanzitutto, Michele Budri e il professor Giovanni Vaia per avermi dato la possibilità di conoscere e apprezzare la filosofia Agile.

Ringrazio Enrica Lipari e Francesco Pratolongo per l'immensa disponibilità e accoglienza che mi hanno dimostrato in Vodafone e per il sostegno nel completare il mio progetto di tesi.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia, in particolare ai miei genitori che mi hanno permesso di arrivare a questo traguardo.

Ringrazio con tutto il cuore Irene, per la profonda amicizia che ci unisce e che mi sostiene nonostante tutto.

Un enorme grazie va a Martina, che mi ha sopportato in questi ultimi mesi e mi ha aiutato moltissimo.

Ringrazio anche il gruppo di studio di cui ho fatto parte in quest'ultimo periodo, perché senza le pause thè e le quattro chiacchiere per distrarci, sarei senza dubbio impazzita.

Ringrazio le amiche dell'università perché, nonostante le nostre strade si siano divise, ci sentiamo comunque vicine. Ringrazio in particolare Ilaria, che ho sentito sempre accanto e che ha saputo, con saggezza, farmi riflettere quando ne avevo bisogno. Ringrazio Alessia con cui spero di tornare presto a condividere i nostri momenti insieme.

Ringrazio il gruppo Festini, praticamente una seconda famiglia, sempre presente!

Infine, ringrazio tutti gli amici che ancora non ho nominato, perché il vostro starmi accanto mi ha permesso di essere la persona che sono oggi.

Grazie di cuore a ciascuno di voi!

INDICE

INTRODUZIONE 1

CAPITOLO 1. PRESENTAZIONE DEL CASO DI STUDIO: VODAFONE ITALIA S.P.A. 3

1.1 Vodafone Italia S.p.A. 3

1.1.1 Le necessità del cambiamento 5

1.1.2 La trasformazione avvenuta in Vodafone 6

1.1.3 Maturità digitale 7

1.2 Perché e come un'azienda dovrebbe praticare una trasformazione agile 11

1.3 Sfide dell'agile oggi in Vodafone 18

CAPITOLO 2. ANALISI APPROFONDITA DELLA STRUTTURA DI VODAFONE PRIMA DELLA TRASFORMAZIONE 21

2.1 Presentazione teorica delle strutture organizzative 21

2.1.1 La struttura organizzativa Funzionale 23

2.1.2 La struttura organizzativa Divisionale 26

2.1.3 La struttura organizzativa a Matrice 28

2.1.4 La struttura organizzativa Orizzontale o Lean Organization 30

2.1.5 La struttura organizzativa a Rete e Outsourcing 33

2.1.6 Le strutture organizzative ibride 34

2.1.7 Inadeguatezza di una struttura organizzativa 35

2.2 Studio della struttura di Vodafone prima 36

CAPITOLO 3. ANALISI APPROFONDITA DELLA STRUTTURA DI VODAFONE DOPO LA TRASFORMAZIONE 39

3.1 Trasformazione agile 39

3.1.1 Caratteristiche generali della metodologia agile 39

3.1.2 Elementi da considerare durante una trasformazione 46

3.1.3 Il fattore "tempo" nella metodologia agile 49

3.1.4 Tecniche agile 51
3.1.5 Misurazione del cambiamento 52
3.1.6 Quando è utile applicare la metodologia agile 53
3.1.7 Come implementare la metodologia agile 56
3.1.8 Fattori da considerare per il successo della trasformazione 57
3.1.9 Confronto tra la metodologia agile e quella tradizionale 60
3.2 Struttura di Vodafone oggi 61
3.2.1 Interazioni tra sistema tradizionale e agile 69
CAPITOLO 4. IL VIAGGIO DI VODAFONE ATTRAVERSO LA TRASFORMAZIONE 71
4.1 Come è avvenuta la trasformazione 72
4.1.1 Squad di VB Digital marketing 89
4.1.2 Squad di Mobile Upsell and Xsell 91
4.1.3 Dipartimento IT 92
4.2 Benefici riscontrati con l'implementazione dell'agile 94
4.3 Difficoltà durante il cambiamento 97
4.4 Metodologia agile in Vodafone: prospettive future 102
CONCLUSIONI 107
BIBLIOGRAFIA 111
SITOGRAFIA 115

INTRODUZIONE

Questa tesi nasce dal progetto promosso dall'azienda Agile Business Day che intende studiare la gestione dei team e dei progetti Agile. L'obiettivo specifico del mio lavoro di tesi è quello di indagare i benefici e le sfide con cui si interfaccia un'azienda che intende modificare la propria organizzazione attraverso la metodologia Agile.

L'Agile può essere efficacemente presentato come un insieme di valori e di principi, sulla base dei quali si è creato un nuovo metodo di lavoro. Affinché tale nuovo sistema possa permeare in un'organizzazione, è necessario che la cultura aziendale venga modificata in quanto, solo comprendendo i valori che esprime, possono cambiare anche i comportamenti. Questa nuova metodologia, ancora poco sviluppata in Italia, permette di rispondere alle sempre nuove richieste da parte dei consumatori e dell'ambiente esterno con rapidità, mantenendo comunque le caratteristiche di qualità nei prodotti e nei servizi offerti. L'Agile, inoltre, si sviluppa attraverso un'unità organizzativa fondamentale che è il team inter-funzionale, cioè un gruppo di lavoro che accoglie membri con competenze differenti. In questo contesto, diventano fondamentali la collaborazione e l'autonomia. La prima permette di integrare le conoscenze interne, capaci di rispondere a tutte le necessità del team, per realizzare un prodotto completo dalla sua ideazione alla sua immissione nel mercato, mentre la seconda richiede una distribuzione della responsabilità tra tutti i membri del team. Il focus principale di questa filosofia diviene il cliente e ogni sforzo viene eseguito per soddisfare i suoi bisogni e le sue esigenze.

In questa tesi, l'analisi della metodologia Agile è applicata ai cambiamenti che sono avvenuti nel caso di studio di Vodafone Italia S.p.A., in particolare nell'area Business. La società di telecomunicazioni è nata per offrire un'alternativa al monopolio esistente nel 1995 e, dopo essere divenuta parte del gruppo internazionale Vodafone Plc., è rimasta leader del mercato italiano per lungo tempo. A causa, principalmente, delle innovazioni tecnologiche e di un forte cambiamento nel mercato, la società ha deciso di dare inizio ad una trasformazione interna con l'obiettivo di diventare un'azienda di telecomunicazioni digitale. Vodafone ha scelto di cominciare il suo percorso di trasformazione Agile dai dipartimenti più a stretto contatto con il cliente: quello di marketing, quelli che curano il rapporto con il cliente, inteso sia come singolo individuo sia come impresa, e, infine, quello di information technology, di supporto ai team per poter essere autosufficienti nella realizzazione dei prodotti e dei servizi offerti.

La tesi si sviluppa lungo quattro capitoli che descrivono nel dettaglio quanto appena introdotto.

Nel primo capitolo, viene presentato il caso studio di Vodafone Italia e le necessità che hanno portato la società a cominciare la trasformazione. Viene poi brevemente descritta la trasformazione che ha avuto luogo all'interno dell'organizzazione e quali sono le sfide ancora presenti.

Nel secondo capitolo, viene approfondita la struttura organizzativa presente in Vodafone prima della trasformazione, con i pro e i contro del sistema tradizionale diffuso nell'intera società.

Nel terzo capitolo, il focus è sulla struttura di Vodafone dopo l'introduzione dell'Agile. Parallelamente a ciò, viene descritta la filosofia Agile e che cosa implica, a livello lavorativo, l'implementazione della nuova metodologia.

Infine, nel quarto capitolo, viene analizzato il percorso che Vodafone ha messo in atto, in particolare nell'area business, per diventare Agile. Vengono elencati, inoltre, i benefici e le difficoltà riscontrate dopo l'introduzione di tale metodologia e gli sviluppi che riguarderanno il futuro della società.

Per la realizzazione di questa tesi, le informazioni relative a Vodafone Italia S.p.a. sono state raccolte dal sito internet della società, attraverso documenti interni all'azienda e grazie ad una serie di interviste effettuate a dipendenti coinvolti nella trasformazione. Alle interviste hanno partecipato: Lipari Enrica e Pratolongo Francesco nel ruolo di Agile Chapter leader e Digital Transformation manager all'interno di Vodafone, il Product Owner di VB Digital Marketing, il Product Owner di Mobile Upsell and Xsell, parte di Consumer Digital and Growth Tribe e due agile coach di Vodafone.

Per comprendere il percorso seguito da Vodafone Italia nell'implementazione dell'Agile, è stata essenziale e particolarmente significativa la partecipazione alle due giornate di Agile Business Day, svoltesi a Venezia il 13-14 Settembre 2019. Durante questo evento, diversi relatori internazionali si sono susseguiti nel presentare aspetti particolari, ma ugualmente importanti, dell'Agile. Quasi ogni sessione di incontro ha richiesto di interfacciarsi con altri partecipanti per poter avere uno scambio di esperienze. In conclusione, grazie all'intervento di esperti e al confronto avvenuto, questa conferenza ha condotto ad un arricchimento del bagaglio di conoscenze ed esperienze, aprendo la mente verso una nuova modalità lavorativa che potrebbe avere un grande sviluppo in futuro anche in Italia.

CAPITOLO 1. PRESENTAZIONE DEL CASO DI STUDIO: VODAFONE ITALIA S.P.A.

1.1 Vodafone Italia S.p.A.

Vodafone Group Plc nasce nel 1984 come affiliata di Racal Electronics Plc e nel 1991 ottiene il distacco diventando una società indipendente. Oggi è tra i leader del mercato delle telecomunicazioni per ricavi, è presente in 74 Paesi e serve circa 531,9 milioni di clienti su rete mobile e 20.4 milioni su rete fissa.
Vodafone è da più di 20 anni nel mercato delle telecomunicazioni in Italia: nel 1995 nasce Omnitel, il primo operatore mobile che offre un'alternativa al monopolio preesistente; nel 2001 Omnitel diventa parte del Gruppo Vodafone e di conseguenza di una realtà che opera a livello mondiale. Successivamente, viene creata Vodafone Italia S.p.A., compresa nel gruppo societario Vodafone Group Plc con socio unico, la cui sede legale è sita a Ivrea (TO) dal 22 novembre 2015 e la sede amministrativa e direzionale invece è posta a Milano[1].
Il caso studio che verrà di seguito analizzato riguarderà proprio quest'ultima società che verrà indicata d'ora in poi anche con l'appellativo "Vodafone".
Vodafone Italia S.p.A. si presenta come un'azienda caratterizzata da elementi provenienti sia dal contesto italiano in cui opera sia dalla visione internazionale del Gruppo Vodafone di cui fa parte. Essa punta ad essere la miglior organizzazione nel mercato italiano delle telecomunicazioni, ad avere il ruolo di "acceleratore" del cambiamento digitale che sta investendo l'intero mercato e ad essere di supporto per il territorio in cui opera[2]. Per queste ragioni essa si pone oggi sei obiettivi che mettono al centro il cliente finale e sostengono cambiamenti all'interno dell'organizzazione. La società vuole guidare l'evoluzione del mercato italiano delle telecomunicazioni e per fare ciò necessita di essere un brand che sia sinonimo di fiducia e affidabilità, innovazione e passione e che coinvolga il consumatore per riuscire a dargli ciò che chiede in termini di servizi, legati soprattutto al traffico dati: una vasta e funzionale copertura e disponibilità e chiarezza nelle offerte. Questa attenzione al cliente, inoltre, non viene espressa solo per il singolo individuo, ma anche per le aziende medio-piccole, grandi e per le multinazionali, in modo da facilitare anche i collegamenti con i Paesi partner. Gli obiettivi, che la società Vodafone si pone internamente e che risultano funzionali alla realizzazione di quelli precedentemente

[1] Sito web di Vodafone - *http://www.vodafone.it/portal/Vodafone-Italia*
[2] Bilancio di Sostenibilità 2018-2019

menzionati, puntano a: creare i migliori team con professionalità eccellenti ed ambienti di lavoro che agevolino la collaborazione e l'innovazione, garantendo una formazione di qualità; aumentare l'efficienza attraverso la semplificazione dei processi e la velocità nelle risposte ai cambiamenti e alle sempre nuove richieste da parte dei consumatori; soddisfare il cliente non solo per i prodotti che può offrire, ma anche per i bisogni crescenti riguardanti la sostenibilità e la responsabilità d'impresa.

Più efficientemente opera Vodafone, ponendo la giusta attenzione alle tematiche sociali e ambientali che stanno a cuore al cliente e ai dipendenti stessi, più questi si stringeranno attorno al brand rafforzando la loro fedeltà e soprattutto condividendo le proprie esperienze con nuovi potenziali clienti. Questo potrà portare la società a raggiungere gli obiettivi che si prefigge.

Il mercato delle telecomunicazioni è un ambiente molto dinamico e Vodafone Italia, per far fronte alla competizione, cerca di offrire un prodotto di qualità. Per questo, numerosi sono gli investimenti che compie sulla rete: la società P3 Communications che si occupa di test comparativi sulle reti mobili, infatti, ha valutato la rete mobile di Vodafone come la più prestante per il servizio di voce e dati nell'indagine effettata nel marzo 2019. La sua particolare attenzione all'innovazione, inoltre, la porta ad essere, almeno in Italia, la società leader nella sperimentazione della rete 5G, grazie alla vincita nel Settembre 2017 del bando pubblicato dal Ministero dello Sviluppo Economico per la sperimentazione delle reti e dei servizi 5G nella città di Milano[3].

Tra il 2018 e il 2019 Vodafone Italia conta 30 milioni di SIM registrate, 6522 dipendenti, 99.8% di popolazione coperta dalla rete GSM-GPRS, 219 accordi di roaming con Paesi stranieri, 5,9 miliardi di euro di ricavi a dimostrazione della sua forza e grande qualità nello scenario italiano. Ad oggi, si presenta nel mercato sia sul lato consumer, quindi con offerte legate al privato per telefonia mobile e fissa, sia sul lato enterprise dedicando offerte alle imprese di piccole, medie e grandi dimensioni e comprendendo anche liberi professionisti e Amministrazione Pubblica.

Nel mercato odierno, Vodafone intende essere un "abilitatore digitale", ossia un'impresa con il compito di agevolare la trasformazione tecnologica in atto. Essa infatti, grazie ad un'ottima connessione, agevola i privati attraverso offerte differenziate e personalizzate e le imprese supportandole nei cambiamenti a cui devono far fronte dal punto di vista

[3] Sito web di Vodafone - http://www.vodafone.it/portal/Vodafone-Italia

della digitalizzazione. Ne è esempio l'introduzione della fatturazione elettronica obbligatoria in Italia dal Gennaio 2019, che ha portato tutte le imprese a doversi munire di un'ottima connessione internet[4]. Infine, agevola anche la Pubblica Amministrazione e i suoi clienti affrontando le sempre nuove richieste che vengono dal mercato. Con l'obiettivo di essere di supporto ai suoi clienti, Vodafone ha investito molto nella rete 5G che rivoluzionerà la vita di ognuno. Una tale rete permetterà di conferire nuovi strumenti per risolvere le difficoltà ancora presenti oggi nel miglior modo possibile e in molteplici ambiti: da quello sanitario a quello della sicurezza, da quello della mobilità a quello della gestione di una città[5].

1.1.1 Le necessità del cambiamento

Il mercato delle telecomunicazioni ha subito enormi cambiamenti negli ultimi anni, dovuti sia al continuo sviluppo tecnologico sia alle nuove norme di regolamentazione. Oggi, infatti, tale mercato risulta essere ormai saturo se inteso come arena per i classici competitor, ma è invece ricco di opportunità se si considerano i nuovi competitor di Vodafone. Non si possono più elencare solamente le imprese come Tim o Wind Tre, ma il mutamento ha fatto rientrare imprese come Google, Amazon, Spotify e Facebook. Questi nuovi avversari sono nati come imprese digitali che valutano la rete mobile come un servizio base a cui ogni impresa necessita di accedere. Il consumatore, che usufruisce delle funzionalità offerte dai nuovi competitor, richiede che le applicazioni abbiano piena funzionalità e, affinché ciò avvenga, è necessaria una connessione dati veloce e affidabile. Per sopravvivere in questa nuova arena competitiva e continuare ad esserne il leader, Vodafone ha intuito di dover mettere al centro della propria azienda il cliente e di offrirgli le migliori esperienze digitali. La società si è quindi posta l'obiettivo di diventare una digital company per essere al passo con i nuovi competitor[6].

Dalla nascita di Vodafone ad oggi, anche i suoi clienti sono cambiati: non sono più i consumatori che si interfacciano per la prima volta con un telefono e che richiedono dei servizi base e nemmeno coloro che cercano le offerte con una maggior quantità di Giga, ma sono proprio quei consumatori per cui la connessione internet è data per scontata e la

[4] Da "Il Sole 24 Ore" del 09 novembre 2018
[5] Bilancio di Sostenibilità 2018-2019
[6] Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista

vera offerta non gioca su una quantità superiore o inferiore di Giga, ma su servizi aggiuntivi. Sono infatti i nativi digitali ad essere i nuovi clienti di Vodafone, cioè quei consumatori nati già nell'era digitale e cresciuti con un tablet, un cellulare o qualsiasi supporto le cui funzioni principali erano rese possibili dalla connessione internet[7].

Un mercato in cambiamento con nuovi competitor e i nativi digitali alla ricerca di un'azienda di telecomunicazioni di cui potersi fidare, hanno portato Vodafone a ricercare nuovi modelli di lavoro che le permettessero di essere più dinamica nel dare risposte immediate alle necessità dei clienti e che le consentissero di ottenere nuovi spunti e opportunità di innovazione. Per questo Vodafone intende offrire ai propri clienti una rete di connessione sempre più veloce e affidabile che possa affiancare sia le imprese sia i privati, agevolando il cambiamento tecnologico in atto e permettendo di risolvere ogni difficoltà comodamente da casa attraverso i servizi online. In tale modo, Vodafone si propone con un ruolo di guida e stimolo per lo sviluppo di servizi innovativi che possano massimizzare i benefici per ogni cittadino e per la Pubblica Amministrazione e creare degli impatti economici, ambientali e sociali positivi[8].

Dopo questa decisione, tra il 2017 e il 2018, Vodafone ha assistito ad una contrazione sui ricavi che da 15,9 miliardi di euro sono diminuiti a 15 miliardi di euro a causa soprattutto della maggior competizione sui prezzi all'interno del mercato[9]. Nel 2016 è infatti subentrata una nuova impresa: Iliad Italia S.p.A che, a livello di prezzi, si è proposta con offerte ben al di sotto della media italiana fin dal suo lancio nel 2018.

Questo nuovo scenario ha solo confermato la decisione già presa da Vodafone, e in atto, di muoversi verso la digitalizzazione della società.

1.1.2 La trasformazione avvenuta in Vodafone

Vodafone, per ottenere maggior agilità e flessibilità, ha scelto di introdurre la metodologia Agile che ha modificato la struttura organizzativa ed il modo di lavorare dell'impresa. La trasformazione ha portato ad una maggiore attenzione da parte di Vodafone all'ascolto, al dialogo e alla trasparenza nelle comunicazioni con tutti gli stakeholder. Tale comunicazione è stata portata avanti nel modo più appropriato in base alla categoria di

[7] Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista
[8] Bilancio di Sostenibilità 2018-2019
[9] Bilancio di Sostenibilità 2018-2019

stakeholder, ma soprattutto in modo frequente e continuativo nel tempo. Le principali categorie coinvolte in questo primo cambiamento sono state:

- i dipendenti. Attraverso la nuova metodologia applicata si ricercano momenti di condivisione di idee, proposte, opinioni a tutti i livelli e si incentiva l'analisi del clima aziendale ed il confronto;
- i clienti. La customer experience è molto considerata in Vodafone, in particolare per quanto riguarda i canali digitali con l'App My Vodafone e l'assistente digitale TOBi;
- i fornitori. Nel migliorare le proposte che Vodafone offre al mercato è essenziale anche il coinvolgimento dei fornitori. Si determina così un'attenzione alla qualità, al rapporto di fiducia e alle innovazioni che possono scaturire dal dialogo costante;
- le istituzioni. Per poter rispondere alle esigenze del cliente è necessario anche pensare a soluzioni normative che possano agevolare il consumatore e non penalizzarlo. Per questa ragione, risulta importante anche il rapporto con le Istituzioni e gli Enti che regolamentano il mercato italiano, offrendo le conoscenze specifiche che si sviluppano all'interno dell'azienda;
- i Business Partner. La comunicazione deve essere chiara e trasparente quando ci si relaziona con gli azionisti e gli investitori e deve offrire aggiornamenti con una certa frequenza.

1.1.3 Maturità digitale

Per quanto riguarda il cambiamento tecnologico, se all'inizio del 2017 Vodafone si presentava ancora agli albori, oggi si può affermare che la sua trasformazione è stata notevole.
La figura sottostante (Fig.1) mostra il cambiamento avvenuto in Vodafone dalla nascita nel 1994 di Omnitel.

Figura 1. Innovazione di prodotto/processo

Innovazioni di prodotto/servizio		Evoluzione tecnologica
GSM	1994	Omnitel
	1995	Lancio dei servizi di telefonia mobile di Omnitel Pronto Italia
	1996	Lancio della rete aziendale mobile **2,5 mln di clienti**
	1998	Lancio del programma di loyalty Omnitel One
	1999	Lancio della Christmas Card Lancio dei contenuti formato WAP
	2000	Omnitel Vodafone
	2001	Vodafone Connect Card
	2002	**Card Vodafone Omnitel - 19,9 mln di clienti**
	2003	Card Vodafone
UMTS	2004	Mobile Connect Card UMTS
	2005	Vodafone Passport
HSDPA	2006	Vodafone Casa
	2007	Acquisizione Tele2 e lancio Vodafone Rete Unica
DSL	2008	Convergenza fisso e mobile, Vodafone station e Internet Key
	2009	Vodafone Ministation
	2010	Internet Key 28.8, Vodafone TVConnect prima TV digitale **32,8 mln di clienti**
LTE		
Copertura mobile a 43,2 Mbps	2011	App "My190" per self-care clienti, Lancio progetto "1000 Comuni"
Acquisizione frequenza 4 G		
Lancio servizi 4G	2012	Lancio Vodafone IP VPN, Vodafone Smart Pass, Vodafone Station 2
	2013	Lancio NFC, Offerte relax, rete Unica dati, Vodafone Xone
Lancio Roaming 4G	2014	Mobile POS
Copertura Fibra ottica		Vodafone Rete Sicura
Lancio Vodafone Statio Revolution	2015	Lancio 4G+, 225 Mbps
Lancio Sky Online		Lancio Fibra 300 Mbps
Lancio fibra 500 Mbps	2016	
Copertura LTE		96% per oltre 6.700 comuni raggiunti
Vodafne Pay		Tramite NFC
Connessione fibra 1Gbps a Perugia		Prima connessione fibra Consumer (FttH) a raggiungere 1Gbps a Peugia
Vodafone TV		
Vodafone Pass, il portafoglio di opzioni per navigare senza consumare i dati	2017	Lancio IperFibra 1Gbps
Vodafone BOT, l'intelligenza artificiale che risponde via chat in tempo reale alle domande dei clienti		Lancio 4.5G fino a 800Mbps

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2016-2017

Il cambiamento nel complesso è stato ampio da quando Omnitel si affacciò per la prima volta nel mercato italiano. Dal 2017, tuttavia, le innovazioni perseguite da Vodafone hanno conferito una velocità maggiore al cambiamento tecnologico. A dimostrazione di quanto appena affermato nel Bilancio di Sostenibilità 2018-2019 dell'azienda sono riportati i seguenti risultati:

- 6 milioni di interazioni al mese con TOBi, il nuovo assistente digitale;
- 10 milioni di oggetti interconnessi in Italia;
- 38 comuni italiani coperti dalla rete 4.5G;
- Lancio del second brand "ho.";
- Piano di investimento di 240 milioni incrementali in 5 anni per le nuove tecnologie;
- Un investimento dell'anno 2018-2019 di circa il 17% in più rispetto al 2017 su nuove infrastrutture per permettere lo sviluppo della rete 5G e dei servizi ultra-broadband nella rete fissa.

Come afferma Francesco Pratolongo, Agile Chapter leader e Digital Transformation manager in Vodafone, l'azienda è ancora lontana dall'essere la digital company che desidera, ma sicuramente in questi ultimi anni si è avvicinata notevolmente all'obiettivo[10]. Dall'aprile 2018 si sono susseguiti diversi progetti che hanno contribuito ad aumentare la maturità digitale dell'organizzazione: in primis il lancio di TOBi, l'assistente digitale, in ogni piattaforma Vodafone, dall'App My Vodafone al sito web, dai social a tutti i canali di assistenza. TOBi è un chatbot che cerca di offrire ai consumatori un'esperienza di interazione semplice, intuitiva e conversazionale visto la modalità di scambio tra domande e risposte. Questo assistente rimane attivo 24 ore su 24 e sette giorni su sette e propone offerte in base ai dati raccolti sulle preferenze del cliente stesso. Tra i traguardi raggiunti nell'evoluzione digitale, si ricorda: il riconoscimento di Vodafone quale miglior rete mobile per la qualità di servizi voce e dati; il lancio del secondo Brand "ho." in risposta a quei clienti che puntavano al prezzo quindi ad offerte essenziali e semplici; il via alla sperimentazione del 5G a Milano, prima rete con queste caratteristiche in Italia e il suo sviluppo poi, che ha portato ad una copertura dell'80% dell'intera città di Milano.

In questa trasformazione digitale, Vodafone usa delle risorse fondamentali a supporto del cambiamento:

- la rete mobile e la frequenza 5G. La maggior velocità, efficienza ed affidabilità che offre tale rete permetterà a Vodafone Italia di essere di supporto alla crescita digitale di tutte le imprese e dei privati, di sostenere l'aumento dell'utilizzo del traffico dati e la diffusione dell'IoT, piattaforma di Vodafone.
- Internet of Things (IoT). Tale piattaforma garantisce la gestione di oggetti connessi in ogni parte del mondo e permette lo sviluppo di soluzioni per l'aumento

[10] Intervista

dell'efficientamento operativo. È già utilizzato nell'area automotive (Connected Car) e nell'insurance e presto avrà sviluppi anche in altri settori come logistica, retail, trasporti, media e intrattenimento, Amministrazione Pubblica (Smart City).

- le soluzioni convergenti. Grazie alla fibra ottica, Vodafone permette di cogliere i benefici derivanti dalla convergenza delle soluzioni Instant Activation, Backup 4G e Interno Mobile.
- le soluzioni Cloud. Per le imprese, Vodafone dispone di un'offerta che prevede il supporto del servizio IT ed i servizi Cloud per la gestione sicura dei dati con una rete globale di 78 mila mq di datacenter nel mondo e 2 mila in Italia.
- Vodafone Analytics. Utilizzando le informazioni generate dalla rete 4G e 4.5G di Vodafone, si possono ottenere informazioni relative alla presenza, ai flussi e alla mobilità di persone nel territorio, in modo anonimo, che possono migliorare i servizi, il business e gli stili di vita del territorio stesso.

I vantaggi che questa trasformazione sta offrendo riguardano vari ambiti. Per quanto concerne il campo della mobilità, come è già stato precedentemente accennato, la miglior estensione e qualità della rete mobile agevola le rilevazioni dei dispositivi di sicurezza anticollisione, informa il conducente in tempo reale su situazioni di criticità e le gestisce autonomamente consentendo anche una più efficiente mobilità territoriale, grazie alle comunicazioni istantanee che possono avvenire. Nell'ambito salute, i nuovi applicativi digitali permettono un maggior accesso ai servizi sanitari e cure più avanzate per i pazienti, oltre al costo sempre più contenuto ed a servizi di primo soccorso più efficienti come ambulanze connesse o robotica riabilitativa. Nel settore della sicurezza pubblica, si estendono soluzioni di video-sorveglianza che consentono analisi in tempo reale di dati e video per identificare situazioni critiche e di pericolo e dare l'allarme alle forze dell'ordine. Relativamente all'ambito dell'intrattenimento, Vodafone ha permesso agli studenti la partecipazione da remoto alle lezioni, l'assistenza all'apprendimento in classi fisiche e lo sviluppo di visite virtuali associate a luoghi concreti ricchi di arte e storia, attraverso l'uso di dispositivi per la realtà aumentata. Sul fronte delle industrie, si realizza una maggior efficienza e automazione legata ai nuovi modelli operativi che assicurano maggior flessibilità, qualità e agilità. Questo è permesso grazie a sistemi riconfigurabili autonomamente, a strumenti in realtà aumentata e a professionisti disponibili in tempo reale per interventi. Esempi di utilizzo sono le esperienze di acquisto o di manutenzione assistita tramite la virtual reality o la robotica applicata nelle industrie 4.0. Infine, il

supporto che offre Vodafone, permette di garantire un accesso alla connettività mobile anche nelle zone periferiche, diminuendo il Digital Divide e promuovendo l'inclusione sociale. Nel giugno 2019, infatti, è stata annunciata la diffusione della rete 5G anche in città quali Roma, Torino, Bologna e Napoli. Anche in ambito di Smart Energy e Smart City, i vantaggi che porterà per l'efficientamento dei consumi e dell'emissioni di CO_2, sono e saranno notevoli: con i sistemi di controllo si limiteranno i consumi non necessari e si potranno effettuare le operazioni di manutenzione così da aumentare il risparmio di carburante[11].

1.2 Perché e come un'azienda dovrebbe praticare una trasformazione agile

Il concetto di Agile nasce come risposta ai bisogni del mercato moderno e per muoversi in un contesto complesso in maniera prevedibile. L'introduzione di internet e di ulteriori innovazioni tecnologiche hanno aumentato notevolmente la competitività tra aziende, portandola anche a livello globale (Holbeche, 2015).

In questo contesto, si sviluppa la metodologia Agile nel 2001 con il Manifesto per lo sviluppo Agile di Software firmato da un gruppo di 17 informatici e progettisti che si sono uniti nell'Agile Alliance. Inizialmente, è stato pensato unicamente come metodo alternativo al tradizionale waterfall model: metodo in cui le fasi di progettazioni sono sequenziali, gli input di una fase dipendono dai risultati di quella precedente e prettamente inerente all'ambito dello sviluppo dei software. Successivamente, si è sviluppato come vera e propria metodologia anche in altri ambiti.

Da allora, si è notevolmente diffusa tale filosofia perchè ben si adatta ai piccoli team di programmatori qualificati che devono rispondere con dinamicità (Chin, 2003).

Attraverso l'Agile Manifesto vengono identificati quattro valori e dodici principi chiave su cui lavorare per poter agire secondo tale filosofia. I valori sono:

- Gli individui e le interazioni più che i processi e gli strumenti.
- Il software funzionante più che la documentazione esaustiva.
- La collaborazione col cliente più che la negoziazione dei contratti.
- Rispondere al cambiamento più che seguire un piano (Beck et al., 2001)[12].

[11] Bilancio di Sostenibilità 2018-2019

[12] Sito: www.agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html

Il primo principio punta a dare maggior importanza alle persone che partecipano allo sviluppo del processo e al loro continuo confronto, piuttosto che ai processi in sé e agli strumenti da usare. Questo non per ignorare completamente la seconda parte della frase che esprime il primo valore, ma per sottolineare che collaborando e confrontandosi si riescono ad ottenere maggiori risultati positivi.
Nel secondo principio, viene enfatizzato il bisogno di dare al consumatore un prodotto funzionante anche se non ancora perfetto, perché solo attraverso il continuo miglioramento, si arriva poi a rispondere al bisogno del consumatore in modo completo e ad offrirgli anche un prodotto di qualità (Hazzan, Dubinsky, 2014). La documentazione in agile è comunque importante, ma non quanto nel sistema tradizionale. In questa metodologia i documenti sono sintetici ed essenziali; al contrario, nell'approccio tradizionale vengono inseriti anche i più minimi dettagli e questo lascia meno spazio allo sviluppo del prodotto (Martin R. C., Martin M., 2006).
Inoltre, il Manifesto Agile pone importanza su un contatto continuo con il consumatore finale affinché si riesca ad intercettare i suoi bisogni e a migliorare le caratteristiche del prodotto, grazie alle sue osservazioni ed ai feedback che rilascia.
L'ultimo principio afferma che, per operare con successo, è necessario riuscire a rispondere man mano ai cambiamenti che avvengono e con cui ci si interfaccia e non ostinarsi a seguire un piano che non aveva considerato alcuni elementi. Si preferisce quindi cambiare strategia, ma senza che si vada a compromettere lo sviluppo del prodotto (Hazzan, Dubinsky, 2014).
I quattro valori vengono approfonditi attraverso i principi scritti nel Manifesto Agile:

- La nostra più alta priorità è soddisfare il cliente, rilasciando il prima possibile e continuamente software che generino valore.
- Le modifiche ai requisiti sono ben accolte, anche se lo sviluppo è già cominciato. I processi Agile sfruttano il cambiamento per mantenere il vantaggio competitivo del consumatore.
- Vengono lanciati frequentemente software funzionanti, con intervalli compresi da un paio di settimane a un paio di mesi, dando preferenza a periodi più brevi.
- Le persone del business e gli sviluppatori devono lavorare insieme ogni giorno per l'intero progetto.

- Costruire progetti sostenuti da persone motivate. A queste persone si devono fornire l'ambiente e il supporto di cui hanno bisogno e la fiducia necessaria per portare a termine il compito.
- Il metodo più efficiente ed efficace di trasmettere le informazioni ad un team di sviluppo e/o al suo interno è la comunicazione faccia a faccia.
- Un software funzionante è la principale misura di progresso.
- I processi Agile promuovono lo sviluppo sostenibile. Gli sponsor, gli sviluppatori e gli utenti dovrebbero essere in grado di mantenere un ritmo costante per un tempo indefinito.
- L'attenzione costante all'eccellenza tecnica e ad una buona progettazione aumenta l'agilità.
- La semplicità, cioè l'arte di massimizzare il lavoro che non è stato fatto, è essenziale.
- Le migliori architetture, requisiti e progetti sono realizzati da team che si auto-organizzano.
- A intervalli regolari il team deve riflettere su come diventare più efficace, poi dovrebbe modificare di conseguenza il proprio modo di agire[13].

In sintesi, quindi, il Manifesto riconosce l'importanza di tutte quelle persone che interagiscono tra loro con un unico obiettivo comune: quello di soddisfare il consumatore attraverso un prodotto funzionante nell'immediato e sempre nuovi aggiornamenti in seguito, che agevolino e creino valore per l'utente. Ogni cambiamento di requisito sul prodotto finale è accettato in ogni momento poiché permette di rispondere in modo completo ai bisogni del cliente. Per questo, l'agile si sviluppa attraverso una serie di momenti frequenti in cui ci possa essere uno scambio di informazioni ed una comunicazione preferibilmente faccia a faccia. Il metodo di lavoro, infatti, si basa su team autonomi a cui vengono conferiti gli strumenti di cui hanno bisogno per agire, come ad esempio un ambiente adeguato e la fiducia ed il supporto da parte del resto dell'organizzazione. Inoltre, il metodo si basa sulla semplicità, che implica la capacità di seguire il percorso più diretto, ma comunque di qualità. La semplicità viene ricercata anche per permettere ulteriori cambiamenti futuri al presentarsi di nuove richieste in quanto, lavorare su un prodotto ideato in maniera semplice, permette di modificarlo più facilmente. Infine, è importante lasciarsi sempre mettere in discussione ed essere pronti

[13] http://agilemanifesto.org/iso/it/principles.html

a compiere continui cambiamenti per rimanere agili e migliorarsi ogni volta di più (Martin R. C., Martin M., 2006).

Sull'espressione di questi valori e principi non si basa solo una nuova metodologia di sviluppo di software, ma anche una nuova visione di come organizzare l'azienda per arrivare ad un prodotto finale che soddisfi il consumatore. Tale filosofia è quindi incentrata sulla figura del consumatore e sulle sue richieste. Per portare a termine un progetto, infatti, si coinvolge il più possibile il cliente finale affinché, con le sue osservazioni, indirizzi il lavoro per rispondere al meglio alle sue esigenze. Inoltre, lo scopo principale di tale metodologia è quello di dare nel più breve tempo possibile un prodotto o un servizio che soddisfi nell'immediato il consumatore e che verrà migliorato in seguito. Le opportunità che l'agile conferisce alle aziende che scelgono di adottarlo sono molteplici, in particolare si ricorda come tratto distintivo la flessibilità che permette di dare risposte rapide e di adattarsi ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente esterno.

Non per tutte le aziende, tuttavia, può essere una mossa vincente quella di applicare la filosofia agile. Un'organizzazione, infatti, non dovrebbe applicare tale metodologia se il suo unico intento è quello di aumentare la propria produttività nell'immediato, in quanto l'agile richiede di utilizzare un differente modo di lavorare e non il più veloce. Questo spiega perché i team non riescono ad ottenere risultati positivi sulla produttività subito, ma necessitano di tempo per imparare ad organizzarsi all'interno dei nuovi gruppi di lavoro e per far propria la nuova metodologia. È ovvio, quindi, che applicare questa filosofia con lo scopo di incrementare la produttività subito, non fornirebbe i risultati sperati, ma sicuramente verrà aumentata la rapidità di risposta in seguito, quando il nuovo modo di lavorare sarà interamente accettato e sfruttato.

Un'organizzazione dovrebbe, invece, scegliere l'agile nel caso in cui l'utilizzo di questo metodo possa effettivamente conferire all'azienda un motivo in più per avere successo. Se quindi applicando l'agile si può ottenere un miglioramento in termini di organizzazione, competenze tecniche e personali, allora è la giusta metodologia da implementare (Shore, Warden, 2008). Inoltre, le organizzazioni che potrebbero scegliere di utilizzare le pratiche agile sono quelle che operano in un ambiente con un elevato grado di incertezza (Chin, 2003). Questa metodologia, infatti, permette di correre rischi controllati: quando non si ha la certezza di come potrebbe svilupparsi l'ambiente esterno e si cerca di rispondere ad un bisogno da esso espresso, attraverso il continuo dialogo con il cliente, si può proporre il proprio progetto e incrementarlo man mano, ma anche fermarsi nel caso in cui ad un

certo punto si comprenda di essere sulla direzione sbagliata. I team agile, quindi, creano valore includendo nella progettazione esperti e focalizzando ogni sforzo nelle attività principali dell'organizzazione. Per quanto riguarda i progetti, i team rilasciano subito le principali caratteristiche del prodotto e poi con grande frequenza lanciano le nuove versioni; questo aumenta maggiormente il valore creato. In tal modo, quando ci sono cambiamenti repentini nel mercato o vengono acquisite nuove informazioni, si riesce velocemente a creare una risposta adeguata e cambiare direzione (Shore, Warden, 2008). Per comprendere se è possibile e vantaggioso applicare l'agile in un'organizzazione, spesso si seguono due principali criteri che riguardano:

- il tipo di progetto che si vuole sviluppare;
- il tipo di organizzazione in base agli stakeholder.

Per quanto concerne al primo criterio, si deve pensare a tre differenti tipologie di ambiente in cui si sviluppa il progetto: la fase operativa, la fase di sviluppo di prodotto o processo e quella di sviluppo tecnologico. Mentre la prima fase è prevedibile e quindi è poco vantaggioso applicare l'agile, le ultime due sono governate dall'incertezza. In particolare, nella fase di sviluppo tecnologico inteso come sviluppo della tecnologia su cui si baseranno i prodotti futuri, è utile la flessibilità e l'autonomia che offre l'agile. Questo perchè un ambiente pianificato, limiterebbe molto, altrimenti, la creatività all'interno dei team. Infine, un'osservazione simile può essere fatta per la fase di sviluppo del prodotto o del processo.

Il secondo criterio fa riferimento alla composizione degli stakeholder: se vengono inclusi o meno partner, fornitori, clienti ed altre figure, in quanto la metodologia agile offre le migliori possibilità di successo se ad avere interessi nel progetto sono più individui oltre all'impresa stessa. È da sottolineare che più sono le imprese coinvolte nel progetto, più sfidante è l'applicazione della metodologia agile.

Figura 2. Applicabilità del project management agile basata sul tipo di progetto e sull'organizzazione degli stakeholder.

	Multiple, External Stakeholders	Multiple, Internal Stakeholders	Single Organization
Operational Projects	Classic	Classic	Classic
Product/Process Development Projects	Classic/Agile	Classic/Agile	Agile
Technology/Platform Development Projects	Classic/Agile	Agile	Agile

Fonte: Chin, 2003

Come si nota dalla figura, l'agile è particolarmente sfruttato per gli sviluppi di processo, prodotto e tecnologico dove vige l'incertezza e per le imprese che hanno un discreto numero di stakeholder.

È importante ricordare però che le pratiche agile non possono dare gli stessi risultati a tutte le imprese che decidono di adottarle. Ogni organizzazione ha le sue esigenze e per questa ragione dovrà comprendere quale equilibrio tenere tra il sistema tradizionale e quello agile e come implementare l'agile (Chin, 2003).

Non si può parlare, infatti, di un metodo agile specifico da seguire, ma, per potersi considerare agile, si devono applicare i valori e i principi che costituiscono l'Agile Manifesto. I metodi agile, quindi, sono solo dei processi che supportano la nuova filosofia.

La scelta di applicare tale metodologia all'interno della propria organizzazione riporta diversi vantaggi rispetto al classico modo di lavorare:

- una relazione più serena con i colleghi. Non si cerca più di primeggiare come individui per ottenere visibilità e conseguentemente una promozione, ma si punta alla collaborazione. Il team ha un obiettivo e tutti i suoi membri lavorano insieme per riuscire a completare il progetto;
- l'eliminazione di sprechi. A livello di tempi, poiché non è più richiesta l'attesa di concludere una fase per cominciare quella successiva o di aspettare una conferma da parte di un dipartimento specifico o di un superiore a livello gerarchico, il processo si velocizza. A livelli di sforzi, perché tutti lavorano con il medesimo obiettivo e insieme, senza creare dei silos separati, rischiando di replicare azioni. A livello di costi, in quanto con tale metodologia si riesce a testare direttamente con il consumatore gli aggiornamenti del prodotto e a comprendere se la direzione che si sta seguendo è

quella giusta per realizzare il prodotto finale o se è quella sbagliata e in tal caso, allora, si riesce a cambiare direzione. Nel sistema tradizionale, al contrario, l'errore lo si sarebbe scoperto unicamente a conclusione del progetto, quando ormai tutti gli investimenti erano già stati compiuti.

Per eliminare gli sprechi è utile anche seguire il principio di semplicità dell'agile che esorta a fare meno cose, ma più intuitive nella realizzazione del prodotto per continuare ad essere agili nel tempo;

- aumentare l'apprendimento attraverso i fallimenti e i feedback. Ogni progetto di valore porta con sé una parte di rischio che può trasformarsi in fallimento o successo. I fallimenti sono da sempre visti come una perdita di tempo, qualcosa da evitare in ogni modo. In questa metodologia, invece, l'idea è quella di interfacciarsi quanto prima con l'errore presente nel prodotto o servizio, per poter risolvere il problema e perdere meno tempo e denaro possibile. Inoltre, viene data una nuova visione all'insuccesso: infatti, dal fallimento si può imparare, si riesce a comprendere che cosa è andato storto, in che momento c'è stato l'errore e, mentre lo si corregge e si riaggiusta la direzione, si comprende anche come non ripetere lo stesso sbaglio. Ecco quindi che il fallimento diventa una grande fonte di apprendimento così come il feedback. Non è possibile temere un feedback negativo perché essi offrono proprio i suggerimenti che permetteranno di migliorarsi e aumentare la qualità del servizio o del prodotto offerto.

Seguendo i principi e i valori espressi nel Manifesto Agile, si riesce a determinare un ritorno positivo sull'investimento. La ragione per cui i progetti agile hanno successo presso i clienti risiede nel fatto che questi riescono velocemente e spesso a fornire aggiornamenti che creano valore per il consumatore (Shore, Warden, 2008).

Applicare la filosofia agile permette di destreggiarsi all'interno di ambienti dinamici e incerti come lo sono la maggior parte dei mercati in cui interviene lo sviluppo tecnologico. Questo accade perchè la rapidità di cambiamento, dovuta alla tecnologia, aumenta in modo esponenziale. Nei casi in cui un'azienda non necessita di una struttura interna rigida con processi definiti, la metodologia agile è una possibile modalità da utilizzare che apporta i benefici sopra elencati. È comunque importante comprendere che, per implementare tale strategia, non si deve trascurare l'obiettivo: spesso l'agile viene visto come un insieme di processi e di pratiche da attuare, ma in realtà l'agile è l'insieme di valori e di principi espressi nel Manifesto Agile. Consapevoli di ciò, è chiaro che le attività

pratiche che vengono suggerite, servono solo per agevolare la trasformazione, ma non sono l'obiettivo in sé. Infatti, se si ottengono risultati negativi nell'applicazione di alcune tecniche, non significa che l'agile non funzioni. Sarà necessario, invece, provare ulteriori tecniche o modificarle in base all'esigenza del gruppo di lavoro a cui sono state proposte (Smith, Sidky, 2009).

1.3 Sfide dell'agile oggi in Vodafone

Il programma di trasformazione iniziato in Vodafone nel 2017 ha portato ad enormi cambiamenti, come verrà approfondito nei paragrafi successivi, e allo stesso tempo ha lanciato nuove sfide a cui cercare risposta. In particolare, quattro sono quelle principali a cui Vodafone cercherà di trovare soluzioni negli anni avvenire per continuare lo sviluppo interno:

- Coordinazione intra/inter-chapter/tribe.

  I termini tribe e chapter sono legati all'introduzione della metodologia agile all'interno dell'organizzazione e verranno spiegati nei capitoli successivi. Al momento è utile comunque aver chiaro a che cosa si riferisce tale nomenclatura: il termine squad identifica il team che lavora in agile, la tribe è l'insieme di tutte le squad che operano nello stesso dipartimento e, infine, il chapter è un raggruppamento dei membri delle squad che hanno le stesse competenze.

  In questo contesto, la sfida per Vodafone è quella di trovare una strategia per agevolare la coordinazione tra chapter e tra tribe e allo stesso tempo all'interno di ogni chapter e di ogni tribe.
- Cambiamento di mindset (sentirsi a proprio agio con i fallimenti, con il rischio e con l'ambiguità).

  Questa può essere ritenuta una delle sfide principali per Vodafone in quanto il cambiamento richiesto è decisamente ampio. La cultura, che prima dell'introduzione dell'agile si era sviluppata, è ancora ben radicata in azienda e si traduce con le caratteristiche del sistema tradizionale. Ogni dipendente considera il successo come una crescita verticale: più vengono riconosciuti l'impegno e i risultati personali, più si ottengono promozioni e avanzamenti di carriera. In un sistema con crescita verticale si riconosce subito l'importanza dei ruoli e la gerarchia che si instaura. In questo sistema, l'approccio all'errore consiste nel nasconderlo piuttosto che farlo

notare, in quanto sarebbe considerato come un insuccesso grave che allontanerebbe dai riconoscimenti ottenibili.

Il rapporto tra dipendenti in agile, invece, può essere presentato attraverso la definizione che Netflix ha dato ai candidati che non avrebbe voluto assumere: "brilliant jerks", ossia "cretini brillanti". Persone che possiedono delle competenze molto sviluppate, ma non riescono a relazionarsi con gli altri, a collaborare e condividere il proprio sapere. L'agile richiede infatti la persona giusta per il contesto in cui dovrà operare: egli può non possedere ancora competenze professionali eccellenti, ma riesce ad aiutare l'intero team condividendo le proprie conoscenze e la propria disponibilità. Inoltre, c'è una nuova visione dell'errore: non è più una cosa da nascondere e ripudiare, ma se si ottiene un insuccesso, è necessario analizzarlo per poter sfruttare la possibilità di apprendimento che incarna e permettere agli altri di non fallire nelle stesse condizioni. Infine, non c'è più la crescita verticale a gestire l'avanzamento di carriera, ma uno sviluppo orizzontale, in cui si prediligono i risultati che un team ottiene attraverso la collaborazione. Per questo servono persone propense caratterialmente all'ascolto e disponibili.

Mentre nel sistema tradizionale c'era una netta divisione tra chi pensava al progetto e chi effettivamente lo realizzava, ora chi lo pensa è anche chi lo mette in pratica: nascono le buone pratiche, non più le migliori perché non c'è più assoluta specializzazione, ma una conoscenza abbastanza buona di ogni fase dall'inizio alla fine della realizzazione del progetto.

- Forte dipendenza con il sistema IT.

  Vodafone, intraprendendo la trasformazione in agile, ha costituito le squad con l'intenzione di assegnarvi un progetto che fosse end to end, cioè che fosse ideato, progettato e realizzato fino alla fine dallo stesso team. Nella pratica, ciò si traduce con la necessità che nella squad siano presenti tutte le competenze essenziali per il progetto da completare. Tuttavia, il dipartimento IT rappresenta un limite significativo, in quanto è affidato a fornitori esterni. Ciò ostacola la progettazione dei team agile, soprattutto nel mercato in cui operano, cioè quello delle telecomunicazioni. Una sfida sarà quindi quella di cercare di formare i membri delle squad in ambito informatico, per permettergli di essere, almeno in parte, autonomi nella gestione dei progetti.

Inoltre, con l'introduzione delle pratiche agile, si è resa necessaria anche la realizzazione di sistemi di supporto tecnologici che agevolassero la collaborazione e le comunicazioni. Mentre si stava sviluppando questo sistema, è stato messo in atto parallelamente anche il programma Next, nato però come un progetto waterfall, ossia con la conformazione tradizionale. L'obiettivo di Next era di essere un sostegno alla trasformazione tecnologica di Vodafone, cercando di governare internamente i sistemi IT che erano in mano, invece, a fornitori esterni. Il problema, oggi, è trovare un modo per far dialogare la trasformazione agile con tale progetto di carattere waterfall.

- Bilanciamento corretto tra pratiche agile e attività finanziare richieste.
  L'introduzione della metodologia agile ha coinvolto solo una parte dell'azienda e non la totalità. Le aree interessate dalla trasformazione, ad oggi, sono quelle business, technology e alcune di customer service. Gli altri dipartimenti, per esempio legal e finance, lavorano ancora seguendo il modello tradizionale. La compresenza di queste due modalità di lavoro porta a difficoltà di interazione tra le due parti e sentimenti di esclusione dal processo riorganizzativo per chi non lavora seguendo le pratiche agile. Grazie all'introduzione dell'Interaction Model si è cercato di gestire l'interfaccia tra le due aree e, attraverso dei corsi specifici, di mitigare le differenze culturali tra sistema tradizionale e sistema agile.
  Questa sfida, comunque, resta fondamentale per agevolare la trasformazione e il funzionamento dell'intera impresa: la parte agile non può lavorare senza il supporto dei dipartimenti tradizionali e viceversa. Per questa ragione, sono già stati attivati delle soluzioni ad hoc per circoscrivere il problema, ma permangono ancora difficoltà[14].

[14] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista

CAPITOLO 2. ANALISI APPROFONDITA DELLA STRUTTURA DI VODAFONE PRIMA DELLA TRASFORMAZIONE

2.1 Presentazione teorica delle strutture organizzative

La struttura organizzativa di un'azienda identifica i rapporti di dipendenza formale che ci sono al suo interno, gli individui che appartengono alle diverse unità organizzative, le unità organizzative che fanno parte dell'organizzazione e infine considera e progetta strumenti per una comunicazione e un coordinamento efficace che possano integrare gli sforzi dei vari componenti dell'organizzazione. La struttura organizzativa è visivamente rappresentata dall'organigramma aziendale.
Ogni azienda sceglie la propria struttura interna in base alle sue esigenze e all'ambiente esterno che la circonda. Le organizzazioni non sono statiche e soprattutto sono ritenute un sistema aperto, cioè fortemente dipendenti dall'ambiente in cui si trovano e alla continua ricerca di modi per adattarsi ai cambiamenti. Proprio in questi anni, la sfida è quella di trovare la struttura organizzativa più efficace in base ai fattori che derivano dall'ambiente in cui l'azienda opera. Tra le difficoltà che le organizzazioni affrontano più spesso si ritrovano: il problema della globalizzazione, la competizione sempre più intensa, l'attenzione crescente verso l'etica, il bisogno più vivo di dare risposte rapide e l'adattamento alla trasformazione digitale che è in atto. Tra queste, una sfida oggigiorno particolarmente sentita riguarda quella della rapidità di risposta. Fino agli anni Ottanta, la struttura aziendale era pensata per assicurare tranquillità ed efficienza all'organizzazione nell'adempimento delle proprie attività. In questi anni, invece, il concetto su cui si concentra la gran parte delle imprese è quello dell'adattabilità soprattutto cercando di venire incontro alle nuove richieste del cliente (Daft, 2014). Una sfida che è strettamente interconnessa a quella appena citata riguarda il mondo digitale: non solo per quanto concerne la comunicazione e la ricerca di informazioni (Grant, 2016), ma anche lo svolgimento del lavoro e l'intera struttura organizzativa. Non esistono più solo le relazioni all'interno dei confini fisici aziendali, ma i team possono essere virtuali, comprendendo membri che sono in altre parti del mondo o semplicemente a casa propria e la gestione dei prodotti non è unicamente interna, ma può coinvolgere diverse personalità che vanno dal fornitore al consumatore, dai dipendenti ai collaboratori.

Esistono differenti strutture organizzative che la letteratura ci permette di identificare e che numerosi esempi nella realtà incarnano. All'interno di tali strutture ci sono collegamenti verticali che adempiono ad una funzione di controllo e collegamenti orizzontali utilizzati invece per favorire il coordinamento.

Un'azienda può preferire una struttura più tradizionale incentrata quindi sul controllo, su obiettivi di efficienza e stabilità oppure una struttura più flessibile che impiega maggiormente i collegamenti orizzontali per ricercare l'apprendimento e l'innovazione.

Le organizzazioni vengono progettate seguendo due linee chiavi:

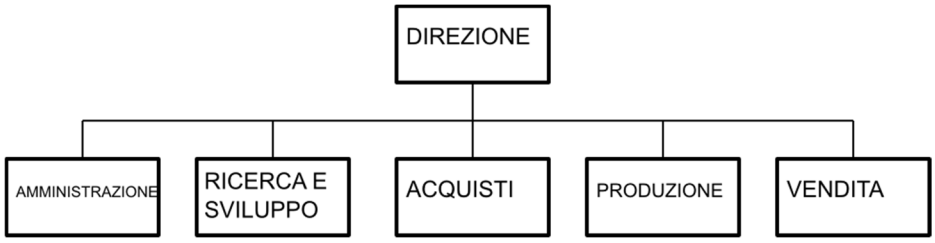
- il modello meccanico che si basa su procedure standard e precisi regolamenti, in cui è ben definita la linea gerarchica, ci sono pochi dirigenti nei livelli più alti, le decisioni sono prese solitamente al vertice con un forte accentramento, i dipendenti agiscono seguendo le direttive date loro, il lavoro è suddiviso in compiti, cioè specifiche attività accuratamente descritte e la comunicazione avviene su un'unica direzione, cioè quella verticale, o dal basso verso l'alto o dall'alto verso il basso;
- il modello organico che si sviluppa sulla libertà e flessibilità, infatti i dipendenti hanno un certo grado di autonomia e il sistema decisionale è decentrato quindi supporta l'idea che siano i dipendenti a prendere decisioni e a risolvere eventuali difficoltà, ricercando sempre la collaborazione e la comunicazione orizzontale quindi all'interno delle unità, tra unità organizzative e con fornitori, clienti e concorrenti. In questo contesto ogni dipendente ricompre un ruolo, cioè gode di discrezionalità e responsabilità per raggiungere un obiettivo. L'unità fondamentale in questo modello è il team, solitamente autogestito, in cui ogni membro svolge il proprio lavoro in modo trasversale rispetto all'organizzazione in quanto la struttura è incentrata su flussi di lavoro o processi orizzontali.

Nel passato, in particolare nell'era industriale, si sono notevolmente sviluppate le strutture basate sul modello meccanico, con la percezione che l'ambiente esterno fosse ordinato e prevedibile e che il compito del manager fosse quello di conservare tale stabilità. Nel periodo recente, invece, si è compreso come le relazioni nei sistemi complessi e aperti, quali ad esempio le aziende, siano non lineari e interconnesse. Queste osservazioni, facenti parte della teoria del caos, spiegano perché l'ambiente è considerato ora incerto, talvolta confusionario e caratterizzato da un rapido cambiamento. L'idea del caos ha fatto orientare le varie organizzazioni verso un modello più organico con

l'introduzione di nuove strutture organizzative che permettessero di dare risposte veloci e valide in relazione alle sfide da affrontare.
Tra tutte le strutture organizzative le più comuni sono quella funzionale e quella divisionale.

2.1.1 La struttura organizzativa Funzionale

Figura 3. Organigramma esemplificativo di una Struttura organizzativa Funzionale



Fonte: https://sites.google.com/site/oppquinta/home/funzioni-e-ruoli-all-interno-dei-differenti-modelli-organizzativi-aziendali

La struttura funzionale (fig. 3) è detta anche U-form (unitaria) e raggruppa le attività secondo il criterio funzionale, cioè individua sotto un unico supervisore tutti quei dipendenti che svolgono funzioni o processi simili o che possiedono conoscenze e capacità simili dalla base fino al vertice. Concentrando elementi simili si approfondisce la conoscenza specifica e se ne aumenta l'efficienza. Tale struttura è implementata quando per raggiungere un obiettivo sono necessarie esperienza e conoscenza approfondita sull'argomento affrontato, quando per il controllo si rende indispensabile un sistema di tipo gerarchico e quando è molto importante raggiungere la massima efficienza (Daft, 2014).
Possono esistere due particolari forme di struttura gerarchico-funzionale, quella meccanica e quella professionale. La prima è sfruttata negli ambienti più stabili, specialmente nelle imprese industriali di produzione in grande serie e ha come parte fondamentale la tecnostruttura. Le sue caratteristiche rispecchiano quelle di tutte le strutture funzionali, con particolari attenzioni alla suddivisione del lavoro ed ai meccanismi di coordinamento: la divisione dei dipartimenti avviene per input, la specializzazione è su compiti operativi semplici e ripetitivi, il coordinamento si ricerca attraverso la standardizzazione delle azioni e dei comportamenti, i sistemi operativi di

comunicazione sono formali, vi è accentramento decisionale e grande importanza è rivestita dalla gerarchia, soprattutto come organo di controllo. Per quanto riguarda invece la struttura funzionale professionale, essa è utilizzata in particolare nelle università, negli ospedali e nelle grandi imprese di servizi perché si caratterizza per il focus sulle capacità e conoscenze dei professionisti nel nucleo operativo. In questo caso, il coordinamento avviene tramite la standardizzazione delle capacità perché il controllo è conferito a professionisti formati (Costa et al., 2014).

I collegamenti verticali hanno la funzione di coordinare le attività tra il vertice e il resto dell'organizzazione e sono utilizzati per favorire il controllo. Lo strumento verticale più impiegato è la gerarchia: all'individuazione di un problema che non si riesce a risolvere al livello in cui si è presentato, questo viene riportato al livello superiore successivo, seguendo una comunicazione verso l'alto. Trovata la risoluzione, questa viene trasmessa dall'alto verso il basso tra i vari livelli gerarchici fino a raggiungere coloro che avevano richiesto una risposta. Altri meccanismi che si sfruttano per il coordinamento verticale sono le regole e i piani, solitamente messi in atto nel caso in cui si presentano problemi ripetitivi. In queste situazioni si evita di risalire la scala gerarchica, ma ci si affida a regole o piani, appunto, che illustrano come risolvere il problema. Un'altra tecnica utilizzata è quella dei sistemi informativi verticali che cercano di agevolare il flusso di informazioni. Fanno parte di tale strategia i report periodici, le comunicazioni interne e le informazioni condivise tra i manager.

La struttura funzionale, per come è stata definita, spinge a generare economie di scala nelle funzioni, ossia fa sì che i dipendenti utilizzino le stesse strutture e agevola l'accrescimento delle loro conoscenze e competenze perché sono a contatto continuo con altri dipendenti che operano nel loro stesso ambito e quindi che scambiano informazioni pertinenti in continuazione (Daft, 2014). Inoltre, la divisione del lavoro permette di diventare sempre più abili nel compito preciso affidato: si riducono gli errori, si instaurano routine e procedure, si aumenta l'efficienza e l'efficacia impiegando un tempo inferiore e minori risorse (Costa et al., 2014).

Seguendo la logica con cui avvengono i raggruppamenti, tale struttura è utilizzata in quelle aziende che hanno un unico prodotto o poche linee di prodotto e risulta essere dominante soprattutto nelle amministrazioni pubbliche.

Nonostante i lati positivi appena citati della struttura funzionale, essa possiede comunque dei limiti: essendo suddivisa per funzioni e con un'impronta gerarchica, le decisioni

vengono prese al vertice. Per tale ragione ci deve essere coordinamento tra le varie funzioni e di conseguenza i tempi di risposta ai cambiamenti esterni sono molto lunghi e possono esserci, addirittura, dei sovraccarichi decisionali al vertice che rallentano ogni altra azione. Tutto questo genera un maggior costo da sostenere; inoltre gli obiettivi aziendali non vengono mai considerati nella loro interezza poiché sono intesi unicamente per la parte competente alla particolare funzione e questo, amplificato dallo scarso coordinamento, comporta una minor capacità di innovare (Daft, 2014). Infine, anche il lavoro in sé così pensato e strutturato, può essere altamente demotivante per i dipendenti. Questi svantaggi accrescono notevolmente all'aumentare delle dimensioni dell'azienda, all'aumentare dell'ampiezza o della profondità dell'offerta di prodotti e al modificarsi dell'ambiente esterno in termini di tecnologia e gusti dei consumatori (Costa et al., 2014). Per limitare gli effetti negativi della struttura funzionale, possono essere introdotti collegamenti orizzontali con l'obiettivo di migliorare il coordinamento. Con tale finalità, quindi, sono spesso utilizzati tali strumenti:

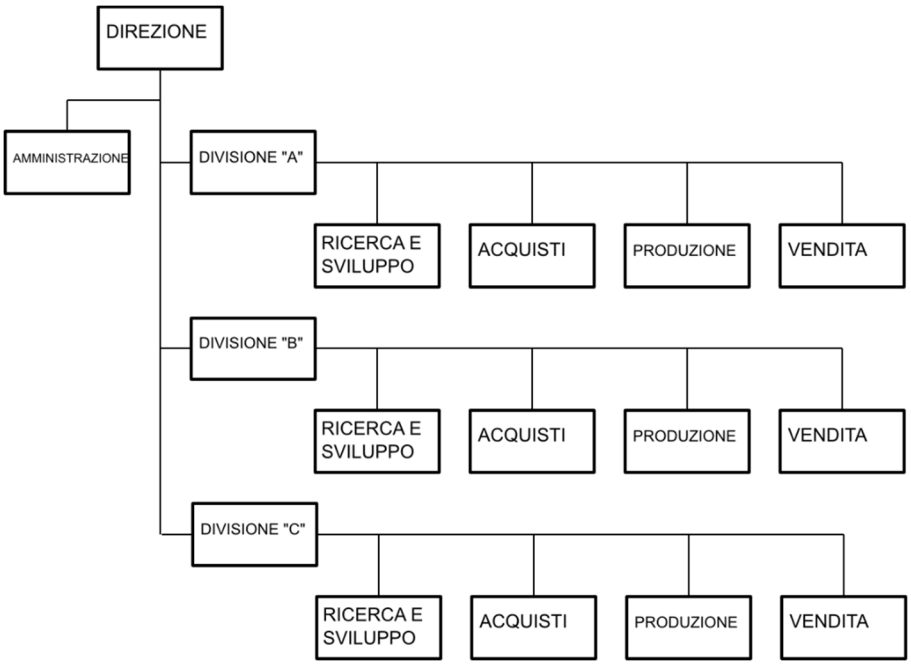
- i sistemi informativi inter-funzionali che permettono ai lavoratori di differenti funzioni di scambiarsi informazioni su problemi, opportunità, attività o decisioni;
- i ruoli di collegamento, cioè figure che vengono scelte in un'unità organizzativa che hanno il compito di comunicare e coordinarsi con un'altra unità organizzativa;
- la task force, utilizzata quando serve far comunicare più di due unità organizzative nello stesso momento. In questa situazione viene istituito un team temporaneo, che occupa a tempo pieno i membri, a cui partecipano gli specialisti provenienti dalle diverse funzioni interessate per far valere le proprie conoscenze e i propri interessi e in cui condividono con l'unità organizzativa di appartenenza le decisioni prese o altre informazioni utili per lo svolgimento della propria attività;
- l'integratore full-time, che individua una persona o un'unità organizzativa a sé stante con l'obiettivo di coordinare le varie funzioni tra loro;
- i team, che sono il più forte strumento di coordinamento. I team possono essere paragonati alle task force con la peculiarità di non essere temporanei bensì permanenti e spesso utilizzati insieme all'integratore full-time. Vengono quindi adoperati quando il progetto è pensato su larga scala o è un'innovazione importante a livello di cambiamento, come l'introduzione di una nuova linea di prodotto.

Un ulteriore aiuto a favore dei collegamenti orizzontali è quello di creare un ambiente adeguato allo sviluppo del coordinamento relazionale. Questo non è un meccanismo come

quelli elencati precedentemente, ma appartiene al tessuto e alla cultura organizzativa. Il coordinamento relazionale implica che le informazioni siano condivise tra tutte le unità funzionali in modo tale da risolvere problemi e difficoltà con un costante rapporto di comunicazione. Non ci sono ruoli o strumenti che agevolino la comunicazione, ma solo il rapporto interpersonale positivo permette la creazione di tale situazione e sono quindi i dipendenti stessi a coordinarsi. È fondamentale che ci sia un investimento iniziale da parte dei manager in attività di formazione atte a sviluppare le capacità utili a interagire e risolvere eventuali conflitti tra funzioni, a creare un ambiente ricco di fiducia e ad unire ogni dipendente per la realizzazione di obiettivi comuni nonostante l'appartenenza a diverse unità organizzative (Daft, 2014).

2.1.2 La struttura organizzativa Divisionale

Figura 4. Organigramma esemplificativo di una Struttura organizzativa Divisionale



Fonte: https://sites.google.com/site/oppquinta/home/funzioni-e-ruoli-all-interno-dei-differenti-modelli-organizzativi-aziendali

La struttura divisionale è nominata anche M-form cioè multi-divisionale (fig. 4). In questa struttura, le persone sono organizzate secondo ciò che l'azienda produce; le divisioni, quindi, sono definite in modo che ciascuna sia responsabile del proprio campo di

pertinenza, che può riguardare un singolo prodotto o servizio, un gruppo di prodotti o servizi, progetti, divisioni business o centri di profitto. Il raggruppamento dei dipendenti avviene in base agli output dell'organizzazione, infatti questa struttura viene anche definita per prodotto o per funzioni strategiche. Questa divisione fa sì che per gestire un prodotto ci sia un gruppo che contiene le unità funzionali di ricerca e sviluppo, di marketing, di produzione e di contabilità allo stesso tempo.

Tale struttura richiede il decentramento decisionale poiché le linee di autorità sono ricercate nei livelli gerarchici inferiori; in questo modo si rende l'organizzazione maggiormente flessibile in quanto ogni unità organizzativa è più piccola e riesce ad adattarsi autonomamente ai bisogni che nascono dall'ambiente esterno. Per questa ragione la struttura divisionale è utilizzata in contesti instabili, dove è necessario essere rapidi per reagire ai cambiamenti dovuti al prodotto, all'area geografica in cui si è presenti o ai clienti che si servono.

Questo modello, inoltre, agevola il coordinamento tra unità funzionali in quanto sono a diretto contatto tra loro facendo parte di una stessa divisione e viene spesso utilizzato quando l'organizzazione è ormai troppo grande per poter essere controllata attraverso meccanismi gerarchici senza che i ritardi sulle decisioni diventino insostenibili per il proseguimento dell'attività.

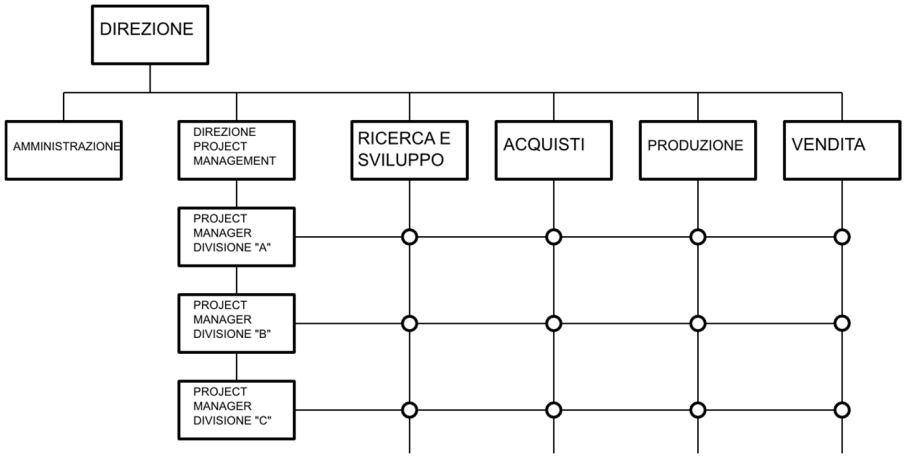
Di contro, questa struttura annulla le economie di scala di cui, invece, la struttura funzionale riusciva a beneficiare. Le strutture fisiche per ogni funzione devono essere presenti in ogni divisione e non è più possibile condividere le risorse comuni. Se da un lato, quindi, ciò agevola il coordinamento tra funzioni, dall'altro lato ostacola il coordinamento tra divisioni o tra linee di prodotto perché si rischia che queste vengano pensate come piccole organizzazioni senza alcun legame tra loro ed è difficilmente realizzabile una strategia di standardizzazione tra linee di prodotto. Per evitare l'epilogo più negativo, è utile sfruttare anche per questo modello degli strumenti di coordinamento orizzontale altrimenti, se così non fosse, la struttura divisionale potrebbe portare anche ad un peggioramento della performance complessiva dell'azienda. Un ultimo punto debole di questa struttura che si evidenzia è la diminuzione dell'approfondimento delle competenze e della specializzazione tecnica che avviene in seguito al raggruppamento per output.

Come accennato precedentemente, la struttura divisionale può essere specifica per area geografica ed è la modalità di struttura più comunemente utilizzata. Ogni unità geografica

racchiude usi, abitudini e richieste differenti tra loro e peculiari per il luogo che è stato definito. Le diverse aree possono appartenere ad una stessa nazione o riferirsi ad un ambiente più internazionale.
Ad ogni divisione vengono affidate le funzioni di commercializzazione e produzione utili per poter offrire un prodotto o un servizio specifico per l'unità geografica designata. In questo contesto avviene un coordinamento relativo alla riconoscibilità del marchio e alle informazioni sviluppate dalle funzioni amministrative che si sviluppa nell'intera azienda, ma le attività specifiche quotidiane sono invece gestite dalle singole divisioni. Il rischio principale rimane sempre quello presentato precedentemente, relativo alla difficoltà di sentirsi un'azienda in senso unitario, vista la presenza di divisioni che operano autonomamente (Daft, 2014).

2.1.3 La struttura organizzativa a Matrice

Figura 5. Organigramma esemplificativo di una Struttura organizzativa a matrice.



Fonte: https://sites.google.com/site/oppquinta/home/funzioni-e-ruoli-all-interno-dei-differenti-modelli-organizzativi-aziendali

Attraverso questa panoramica sulle strutture funzionale e divisionale, riesce facile pensare che per alcune aziende sia necessario avere un focus in entrambe le direzioni citate. Talvolta, infatti, un'azienda può aver bisogno di essere multi-focalizzata per dare la stessa importanza sia alle funzioni, sia alle divisioni, siano esse per area geografica o per prodotto. A questo bisogno risponde la struttura a matrice (fig. 5), che pone insieme la necessità di avere esperti particolarmente formati nel proprio campo, di puntare

all'innovazione di prodotto e di adattarsi ai cambiamenti direzionati in base all'andamento dell'ambiente esterno. L'elemento caratterizzante di tale struttura sta nella capacità di implementare nello stesso tempo sia la dimensione orizzontale, attraverso la struttura divisionale che punta all'efficacia sia la dimensione verticale, con la struttura funzionale che ricerca l'efficienza. Per la buona riuscita dell'organizzazione aziendale che segue tale modello è necessario che si verifichino determinate condizioni, perché essendo la struttura a matrice il prodotto di due forze che puntano in diverse direzioni, risulta alquanto complicato mantenere la struttura ben bilanciata.

Una prima condizione fondamentale riguarda la necessità di condivisione di risorse scarse tra le linee di prodotto che un'azienda gestisce. Questo accade spesso per le organizzazioni di media dimensione che, per scarsità di mezzi o persone specializzate, sono costrette a utilizzare in più linee di produzione una stessa risorsa. La struttura, quindi, risulterebbe organizzata per divisioni, ma la necessità di condivisione spinge anche ad una strutturazione funzionale. Un altro punto che potrebbe spingere alla scelta di utilizzare la struttura a matrice è la pressione che indirizza l'attenzione a due output critici contemporaneamente. Questo bisogno richiede una struttura a duplice autorità per bilanciare l'importanza dei due output.

Infine, un'ultima condizione che rende necessaria la struttura descritta è rappresentata dalla complessità e dall'incertezza dell'ambiente esterno all'organizzazione. A causa di questi due elementi, il contesto in cui l'azienda opera fornisce molteplici informazioni da processare per prendere una decisione e i continui mutamenti esterni portano a dover ritarare le scelte e ad adattarsi; per fare tutto ciò, serve un forte coordinamento sia in senso verticale sia in senso orizzontale.

Tutte queste condizioni, in cui la struttura a matrice viene ritenuta particolarmente adatta, hanno come problematica principale il bilanciamento di due forze differenti. Tale difficoltà non è affatto marginale: secondo questa struttura, i manager di prodotto e i manager delle funzioni godono della stessa autorità all'interno dell'azienda e i dipendenti riportano le informazioni utili ad entrambi. Spesso però un'autorità risulta sovrastare l'altra a causa della difficoltà di mantenere la struttura bilanciata. In tali casi, si formano delle varianti della struttura a matrice: la matrice funzionale, in cui i manager delle funzioni hanno maggior importanza e i manager di prodotto svolgono solo un ruolo di coordinamento delle attività relative al prodotto, e la matrice per prodotto in cui l'autorità

maggiore è ricoperta dai manager di prodotto, mentre i manager di funzione indirizzano i vari dipendenti verso i progetti in base alle competenze e conoscenze necessarie.
In sintesi, si può sottolineare come la struttura a matrice sia particolarmente utilizzata in quanto agevola il coordinamento per poter rispondere alle necessità duali dei consumatori, aiuta ad adattarsi in situazioni complesse e instabili al cambiamento richiesto dall'ambiente esterno, permette una formazione approfondita sia su competenze funzionali sia di prodotto, rende i dipendenti molto flessibili nel seguire più linee di prodotto allo stesso tempo e, infine, è particolarmente apprezzata nelle aziende di media dimensione che producono molteplici output. Al contrario, però, numerose possono essere le difficoltà che si riscontrano nell'applicazione di tale struttura: i dipendenti sono assoggettati ad una duplice autorità, quindi devono riportare le informazioni ad entrambi i manager e ciò può causare confusione e frustrazione; è necessario che tutti i dipendenti abbiano delle capacità interpersonali sviluppate per poter interagire con gli altri e una formazione approfondita sulle relazioni umane per evitare di spendere molto tempo in riunioni atte a risolvere conflitti, oltre che in quelle necessarie per la condivisione di informazioni; è importante che i dipendenti abbiano chiaro come operi la struttura a matrice in modo da utilizzare i giusti strumenti ed agevolare il bilanciamento del potere, che è il punto di debolezza maggiore in questa struttura (Daft, 2014).

2.1.4 La struttura organizzativa Orizzontale o Lean Organization

Recentemente si è sviluppata una nuova struttura organizzativa, chiamata struttura orizzontale o lean organization, che segue il raggruppamento delle attività intorno ai processi di lavoro fondamentali. In questo modo, si supera la rigidità della separazione delle attività basata sul principio delle affinità tecniche in favore delle interdipendenze tra attività. Questa nuova struttura permette una maggior flessibilità e un elevato controllo delle inefficienze e degli sprechi. Per questa ragione è molto importante identificare nel giusto modo i processi di un'impresa.
Un processo è l'insieme organizzato di tutte quelle attività che trasformano gli input in un output per un cliente esterno o interno. I processi possono essere classificati secondo due variabili: l'impatto sulle prestazioni dell'impresa, che può essere diretto se modifica il

vantaggio competitivo o indiretto se punta a modificare le competenze interne, e la possibilità di descrivere il processo, quindi sulla sua strutturabilità.
In base a questi due parametri si distinguono quattro processi:

- i processi core, cioè quelli che riguardano strettamente le attività principali dell'impresa e che hanno un impatto diretto ed alta strutturabilità. Questi processi variano in base al settore in cui l'azienda agisce e ai fattori critici di successo dell'azienda;
- i processi support, che raggruppano tutte quelle attività di supporto ai processi chiave e che hanno sempre un'alta strutturabilità, ma un impatto indiretto;
- i processi network, ossia quelli che oltrepassano i confini aziendali come la logistica sia in uscita sia in entrata. Questi influenzano in modo diretto le prestazioni dell'impresa e hanno una bassa possibilità di essere descritti o codificati nel dettaglio;
- i processi management, riguardanti lo sviluppo e il controllo delle risorse e la pianificazione strategica. Agiscono sull'azienda in modo indiretto e anch'essi sono difficili da analizzare e definire.

Un'azienda per passare alla struttura orizzontale può applicare il Business Process Improvement (BPI), ossia una metodologia che revisiona gradualmente i processi aziendali per migliorare in efficienza senza modificare sostanzialmente la struttura, ma operando unicamente sui punti deboli. In alternativa, si può applicare una metodologia di Business Process Reengineering (BPR), cioè un processo di ridisegnamento dell'organizzazione verticale lungo un flusso di lavoro orizzontale che generi valore per il cliente sia egli esterno o interno (Costa et al., 2014).
Quest'ultima trasformazione modifica il modo di lavorare di tutti i dipendenti, in quanto non esistono più le unità organizzative che si focalizzano su compiti limitati, ma si formano dei team orizzontali, che al loro interno collaborano per soddisfare le richieste del cliente. Questo cambiamento raggruppa i vari team in modo che riescano a comunicare ed a integrare gli sforzi tra loro.
Un ruolo molto importante in questa trasformazione lo sta giocando la tecnologia che, da un lato, mette in difficoltà le aziende perché i clienti richiedono prodotti e servizi sempre più veloci e innovativi e, dall'altro lato, agevola l'organizzazione perché pone gli strumenti per un più facile coordinamento e crea nuove opportunità per quei dipendenti che puntano ad ottenere più responsabilità e competenze.

La struttura orizzontale ha alcune particolari caratteristiche che la differenziano dalle strutture finora elencate:

- i confini delle varie unità organizzative vengono totalmente cancellati;
- l'elemento su cui si fonda la struttura è il team autogestito;
- i process owner, cioè i manager messi a capo dei diversi processi individuati, hanno la completa responsabilità dell'intero processo e devono coordinare le attività dei dipendenti coinvolti nel processo;
- ogni membro del team ha una formazione trasversale in modo tale che, in assenza dell'individuo responsabile, qualunque compito possa sempre essere coperto da un altro collega senza troppe difficoltà. In questo ambiente le capacità di ognuno si completano e si sviluppano e le decisioni vengono prese insieme in quanto tutti hanno conoscenze sui vari ambiti seppur generiche. Questo aumenta il livello di performance del team;
- ogni team gode di autonomia e libertà nel decidere come reagire alle sfide che vengono lanciate dall'ambiente esterno;
- la struttura orizzontale ruota attorno alla figura del cliente, ai suoi bisogni e desideri e la performance aziendale è misurata in base ai risultati finanziari, ma anche alla soddisfazione del consumatore e del dipendente;
- la cultura aziendale che si deve creare è basata sull'apertura, sulla collaborazione e sulla fiducia. Caratteristiche che permettono di creare un ambiente ideale in cui sentirsi motivati ad un continuo miglioramento di sé stessi e dei prodotti che si realizzano, delle proprie responsabilità e dell'impegno che si pone in un lavoro condiviso.

Accanto ai numerosi risultati a cui porta l'utilizzo di questo tipo di struttura, ci sono anche aspetti che rendono complicata la sua implementazione. Le caratteristiche di flessibilità e rapidità di reazione, che la struttura orizzontale conferisce all'azienda, rappresentano un punto di forza in quanto permettono il raggiungimento di un alto livello di coordinamento all'interno dell'impresa. Quando l'ambiente esterno cambia, la necessità di adattamento rende preferibile l'uso di una struttura come questa, focalizzata sui bisogni e sui gusti del cliente. Ogni dipendente non punta unicamente a raggiungere obiettivi personali o di team, ma ora conosce esattamente gli obiettivi generali che si pone l'organizzazione e partecipa insieme ai colleghi per raggiungerli attraverso la collaborazione e il lavoro di gruppo. In questo modo anche le relazioni interpersonali sono più vive e i dipendenti si

sentono più stimolati e coinvolti avendo anche l'opportunità di condividere con gli altri le decisioni da prendere, le responsabilità e i risultati ottenuti. Di contro, però, esiste un problema di fondo: è difficile effettuare l'individuazione dei processi chiave su cui definire tutta l'organizzazione e ciò richiede un grande investimento in termini di tempo.
Se si decide di impiegare tale nuova strutturazione aziendale, è necessario cambiare la cultura aziendale, la definizione delle mansioni, i sistemi informativi e di ricompensa, oltre all'intera gestione manageriale. Quest'ultimo cambiamento, nello specifico, potrebbe far nascere le maggiori difficoltà perché questa ristrutturazione modifica completamente il ruolo dei manager: fino a prima avevano tra le proprie mani responsabilità e potere e ora, invece, vengono svuotati da tale autorità per condividerla con gli altri. Per riuscire nel cambiamento è quindi importante investire sulla formazione dei manager e dei dipendenti, perché possano applicare correttamente la filosofia della struttura orizzontale e non creare situazioni di rifiuto o di antagonismo ad una scelta aziendale. Tutto questo richiede comunque una spesa importante. Infine, puntando sulla condivisione e sul fatto che ogni membro di un team deve riuscire a svolgere anche i compiti dei colleghi, è evidente che questa struttura lascia minor spazio all'approfondimento delle competenze specifiche di ogni ruolo. Per ovviare a tale privazione, è necessario programmare dei corsi di formazione per mantenere e costruire le competenze tecniche (Daft, 2014).

2.1.5 La struttura organizzativa a Rete e Outsourcing

Un'altra struttura che ricalca quella appena descritta è la struttura a rete e outsourcing. La differenza sostanziale risiede nel fatto che il coordinamento e la collaborazione orizzontale non sono pensate per stare all'interno dell'azienda, ma per andare oltre i confini tradizionali e in particolare verso partner esterni o stranieri. L'outsourcing, infatti, prevede di affidare a fornitori esterni una particolare funzione che prima era svolta internamente, ad esempio la funzione di produzione o di gestione delle risorse umane. In alcuni casi, l'outsourcing è così profondo che si crea la struttura a rete, detta anche struttura modulare, in cui l'azienda, avendo appaltato diverse funzioni, svolge solamente l'attività di coordinamento. Questa struttura, quindi, viene rappresentata come un nodo centrale da cui si diramano i vari fornitori esterni da gestire e coordinare. Le varie funzioni risultano collegate al quartier generale attraverso la tecnologia: computer

collegati in rete o scambi di informazioni attraverso internet che rendono l'organizzazione unitaria pur essendo fisicamente dislocata in varie zone, anche oltre i confini nazionali. Una delle utilità di tale struttura è quella di far entrare in mercati globali anche piccole/medie imprese, che da sole non avrebbero gli strumenti per poterlo fare. Inoltre, in questo caso, aumenta l'innovazione di tali aziende in quanto esse sono specializzate in un determinato campo e vi concentrano tutti i loro sforzi. La struttura a rete riduce notevolmente i costi amministrativi e aiuta l'azienda a operare in più campi, senza dover sostenere costi di immobilizzazioni quali macchinari, impianti o strutture di distribuzione; allo stesso modo, aumenta la flessibilità dell'azienda, consentendole di dare velocemente risposte ai cambiamenti che avvengono nel mercato. Quest'agilità provoca però un limitato controllo sulle attività e sui dipendenti e un elevato costo anche a livello di tempo per gestire le relazioni e i conflitti che ne derivano. Inoltre, questo sistema di basa su una fortissima interdipendenza che lega i vari partner anche negativamente: se c'è un ritardo nella distribuzione del materiale di un fornitore o il suo fallimento, le conseguenze si sentono a catena e l'intera struttura rischia di essere coinvolta nel fallimento. Così distribuito, tale sistema non fa crescere nei dipendenti una cultura unitaria e questo induce una scarsa motivazione legata alla sensazione di essere facilmente sostituibili (Daft, 2014).

2.1.6 Le strutture organizzative ibride

Sempre più marcatamente si può notare come, con l'avanzamento della tecnologia e l'ambiente più dinamico e instabile, le organizzazioni si allontanino sempre più da strutture rigide, incentrate su collegamenti verticali, per lasciar spazio a strutture che promuovono la flessibilità e i processi orizzontali. È anche vero, però, che difficilmente nella realtà si incontrano aziende con una struttura organizzativa pura come quelle sopra descritte. Spesso si individuano strutture ibride, ossia che utilizzano nello stesso momento meccanismi e approcci di diverse strutture. Le aziende cercano in questo modo di eliminare alcuni punti di debolezza delle strutture e sfruttare al meglio invece i punti di forza. Solitamente le strutture ibride vengono scelte per aumentare la flessibilità in quegli ambienti in cui il cambiamento si sussegue velocemente. Tra le combinazioni più utilizzate si ritrova l'unione tra la struttura funzionale e quella divisionale perché ci sono aziende che organizzano la propria struttura in divisioni per area geografica: creano delle

unità organizzative indipendenti, ma mantengono comunque alcune funzioni accentrate per poter sfruttare la specializzazione e la realizzazione di economie di scala.
Una seconda struttura ibrida combina la struttura funzionale con quella orizzontale. Tale struttura ricerca la flessibilità e l'attenzione al cliente, tipiche della struttura orizzontale, nella sua divisione per processi chiave ed usa, invece, la suddivisione in funzioni per quanto riguarda quelle attività valide per l'intera azienda, come risorse umane e finanza che possono essere guidate dal quartier generale.

2.1.7 Inadeguatezza di una struttura organizzativa

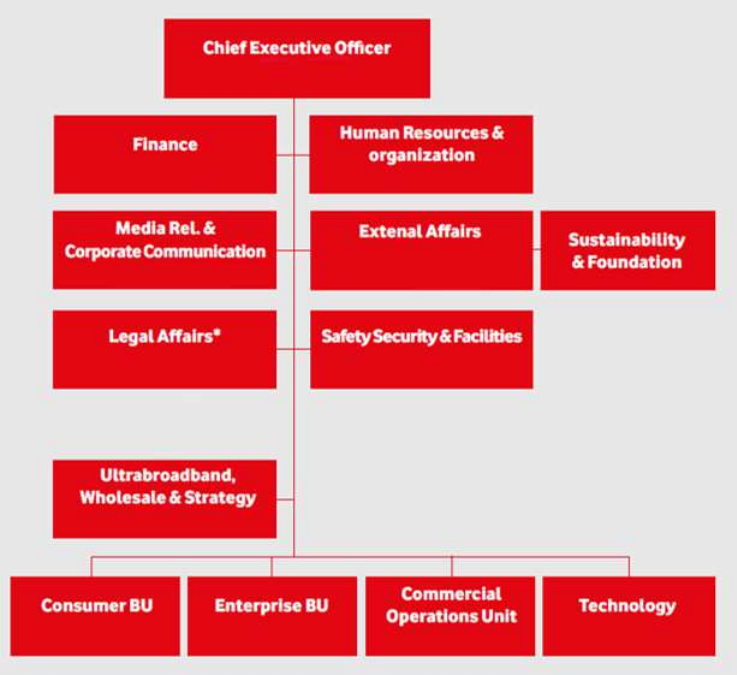
Per un'azienda, la scelta della struttura organizzativa risulta essere essenziale per il buon funzionamento delle proprie attività. Per questo motivo c'è sempre un vigile controllo sull'allineamento tra struttura organizzativa e bisogni dell'azienda. Se i due elementi non risultano essere allineati, possono presentarsi delle difficoltà che impediscono il normale svolgimento delle attività e in quel momento è consigliabile trovare delle soluzioni ai problemi o ripensare alla struttura adottata. Quando una struttura organizzativa risulta essere inadeguata a supportare l'azienda possono presentarsi le seguenti problematiche:

- le decisioni prese possono non essere adatte alla situazione perché superficialmente analizzate o possono essere ritardate. In tal caso si può pensare ad un sovraccarico nel punto decisionale e ad un'inadeguata distribuzione di informazioni.
- Inadeguatezza di risposta in seguito al cambiamento dell'ambiente esterno. Questa difficoltà può essere causata da poca chiarezza nel decidere chi ha la responsabilità di controllare e monitorare l'ambiente e da uno scarso coordinamento orizzontale tra unità organizzative che non riescono in tal modo a concepire soluzioni innovative.
- Gli obiettivi e le performance, aziendali e dei singoli dipendenti, non vengono raggiunti. Ciò è spesso sintomo di mancata chiarezza nella definizione degli obiettivi, delle responsabilità e dei meccanismi di coordinamento e questo provoca inefficienza da parte dei lavoratori.
- Elevato numero di conflitti. Spesso questo problema è causato dall'assenza di allineamento tra obiettivi personali e obiettivi dell'organizzazione ottenibile, invece, attraverso i meccanismi di coordinamento (Daft, 2014).

2.2 Studio della struttura di Vodafone prima

Nel 2015 Vodafone Italia utilizzava ancora un'organizzazione di tipo tradizionale con processi che potevano essere definiti waterfall, ossia a cascata. Tale metodologia richiedeva gruppi di lavoro mono-funzionali, che svolgevano mansioni specifiche all'interno della catena del valore. Questi team non avevano particolarmente a cuore gli obiettivi aziendali, ma completavano il loro compito e attendevano i responsi del loro operato dalla direzione del livello gerarchico superiore. In Vodafone, inoltre, le responsabilità ricadevano sulle persone che ricoprivano importanti ruoli gerarchici proprio per la struttura fortemente verticale[15].

Figura 6. Organigramma di Vodafone



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2016-2017

Prima di iniziare la trasformazione che oggi è ancora in atto, Vodafone Italia era organizzata con una struttura ibrida funzionale, come dimostra la figura 6. Essa era articolata su quattro aree geografiche e su alcune funzioni centrali che garantivano l'omogeneità e la coerenza del comportamento dell'impresa nel raggiungimento di

[15] Documentazione interna di Vodafone

obiettivi di margine, di risultato e di fatturato[16]. All'interno dell'azienda, ad un primo livello, vi erano tutte le funzioni di staff aggregate per competenza sui processi che governavano. Al di sotto di tali funzioni erano poste le business unit, organizzate in maniera differente; in alcune funzioni, quelle più corpose, si evidenziava una struttura divisionale. Questo accadeva in particolare per le funzioni di business, cioè Consumer ed Enterprise. Le altre due funzioni di Commercial Operation e Technology seguivano, invece, l'organizzazione funzionale[17].
Un esempio della modalità lavorativa presente in Vodafone, che segue tale struttura, è fornito dall'attuale product owner di Mobile Upsell and Xsell:

"Nella vecchia Vodafone accadeva questo: il marketing faceva le sue analisi di mercato, aveva il suo budget, pensava ai suoi prodotti e li raccontava ad una funzione che noi chiamavamo prodotti e servizi. Essa era un'interfaccia tra marketing e technology. Marketing e technology erano due mondi che non si capivano, il primo parlava un linguaggio molto commerciale, il secondo più tecnico, di sistemi, di architetture tecnologiche. Il team prodotti e servizi trasmetteva le informazioni tra marketing e technology: i requisiti richiesti da marketing arrivavano a technology, tecnology li analizzava e faceva una stima di tempi e di costi e negoziava le stime ottenute con prodotti e servizi per concordare l'output. […] Infine, prodotti e servizi tornava da marketing ed esponeva i risultati: se andava bene, si procedeva, altrimenti vi era una nuova negoziazione. Dopo questo ulteriore processo, con l'accordo di tutti, si procedeva e in seguito il prodotto andava sul mercato[18]"

Questa veloce descrizione ci permette di osservare come, in un'organizzazione così sviluppata, venivano marcati i limiti tipici di una struttura funzionale. La lentezza di risposta in un mercato dinamico, come quello della telecomunicazione, era sicuramente la principale difficoltà con cui si interfacciava l'azienda. A seguire, lo scarso coordinamento orizzontale, causato dalla presenza di un intermediario, e l'accumulo di decisioni per le approvazioni da ottenere prima di proseguire con il proprio progetto, erano sicuramente un punto a sfavore per l'azienda nel continuare ad essere leader nel mercato.

[16] Sito web di Vodafone - http://www.vodafone.it/portal/Vodafone-Italia
[17] Lipari, Giannocaro, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362533573
[18] Intervista

CAPITOLO 3. ANALISI APPROFONDITA DELLA STRUTTURA DI VODAFONE DOPO LA TRASFORMAZIONE

3.1 Trasformazione agile

3.1.1 Caratteristiche generali della metodologia agile

La filosofia agile trova le sue basi nel Manifesto per lo sviluppo Agile di software pubblicato nel 2001, in cui venivano enunciati i valori e i principi che un gruppo di sviluppatori e programmatori di software intendeva utilizzare per migliorare il proprio lavoro. Da questo uso prettamente tecnico, tale filosofia ha avuto uno sviluppo maggiore, diventando un vero e proprio modus operandi per lavorare all'interno di un'azienda. L'idea della metodologia agile offre una soluzione a quelle imprese che operano in un mercato incerto e dinamico, caratterizzato da continui mutamenti dovuti soprattutto all'evoluzione tecnologica. Inoltre, l'agile agevola la coordinazione e la collaborazione sia all'interno dell'impresa sia all'esterno con tutti gli stakeholder, ma soprattutto con il cliente finale per ottenere un risultato che riesca a rispondere effettivamente alle sue necessità e che non sia atteso per lungo tempo. Questa nuova filosofia cerca di aumentare la qualità del prodotto o del servizio attraverso un cambiamento nel modo di progettare e di creare il prodotto stesso.

L'applicazione dell'agile, tuttavia, richiede una trasformazione anche a livello di strutturazione dell'organizzazione. La società che avvia la trasformazione, infatti, non ha più una struttura inquadrabile in una di quelle classiche precedentemente prese in considerazione. Inoltre, viene abbandonato il concetto chiave di "catena di montaggio", secondo cui le varie fasi erano eseguite una di seguito all'altra. Con le pratiche agile si tende a creare un ambiente più focalizzato sul lavorare insieme durante l'intero processo. L'idea non è quella di avere in mano la progettazione perfetta e successivamente realizzare il prodotto, bensì quella di creare una traccia del prodotto necessario a soddisfare il cliente ed iniziare a progettarlo in modo che offra comunque un servizio seppur a livello base. In tal modo, il consumatore risulta già soddisfatto per il prodotto che sta utilizzando e può inviare dei feedback per migliorare continuamente il prodotto in uso. Sarà quindi necessario proseguire con la progettazione e la realizzazione degli aggiornamenti grazie al continuo dialogo tra tutti gli stakeholder. In questo modo, né si

segue più una struttura a fasi né i fautori del progetto sono persone differenti per le varie fasi, ma in uno stesso momento e nello stesso luogo si incontrano tutti i membri necessari al team affinché il progetto venga portato a compimento. È importante quindi anche il mutamento del senso di responsabilità: non più a capo di un unico individuo, solitamente il manager, ma diffuso ad ogni membro del team poiché seguendo tale metodologia, in cui collaborazione e condivisione sono elevate, è impossibile far ricadere la responsabilità su un'unica persona.

Affinché il modello agile possa essere un successo è importante sottolineare la necessità di basi solide. Tra tutte sono da ricordare la trasparenza e la correttezza nella comunicazione: tutte le informazioni devono essere disponibili e accessibili ad ogni membro del team. È importante che durante le sessioni di incontro, chiamate business day, siano presenti tutti gli stakeholder e venga seguita una presentazione che preveda un riassunto degli incontri precedenti, una spiegazione delle nuove idee e un confronto che porti a decidere gli obiettivi dell'incontro successivo. In questo modo si evitano incomprensioni e confusione e si aumenta la soddisfazione sia del cliente, che viene compreso e valorizzato, sia dei membri del team che agiscono in un ambiente positivo (Hazzan, Dubinsky, 2014).

La comunicazione è un fattore chiave per diminuire i rischi, soprattutto se prevede il dialogo costante con i portatori di interesse. Condividendo le informazioni, si appianano le differenze di background di ogni membro del team, si ottiene un continuo monitoraggio e si hanno valutazioni che permettono di migliorare la propria performance. In questo modo, la fiducia tra i vari componenti del gruppo aumenta e allo stesso tempo viene incrementata anche la fiducia tra stakeholder e team. Inoltre, la metodologia agile cerca di migliorare la comunicazione eliminando le interferenze affinché il messaggio non subisca distorsioni. I team hanno un luogo dedicato dove poter lavorare senza rumori e distrazioni che devierebbero l'attenzione e sono previsti frequenti incontri fisici piuttosto che continue e-mail o messaggi per gli aggiornamenti. Durante queste riunioni, c'è totale attenzione verso lo speaker, i commenti sono immediati, quindi eventuali dubbi possono subito essere risolti, e anche la comunicazione non verbale aiuta a comprendere le opinioni e i sentimenti rivolti alla proposta. Il clima di fiducia reciproca coltivato in agile, dunque, favorisce anche la fase di ideazione poiché ognuno si sente libero di ipotizzare nuove idee, senza la preoccupazione di essere giudicato. Per sviluppare tali caratteristiche all'interno dei team, è importante svolgere delle attività ad hoc che permettano di limitare

gli atteggiamenti negativi che invece potrebbero ostacolare il corretto andamento degli incontri. In un'azienda che opera in un contesto globale è possibile che i team siano formati da membri disposti in varie parti del mondo, ma in tal caso ci si affida comunque ai nuovi sistemi di comunicazione che permettono di dialogare come se si fosse nella stessa stanza.

La comunicazione promossa in agile fornisce, quindi, tre principali vantaggi:

- aumenta la trasparenza permettendo uno scambio di informazioni più accurato e completo;
- aumenta il coordinamento orizzontale poiché si dialoga anche attraverso dipartimenti e business unit, creando nuove relazioni e nuovi canali di comunicazione;
- aumenta la comunicazione verticale in quanto incoraggia una condivisione di informazioni con tutti gli stakeholder, inclusi i manager.

Tutto questo offre la possibilità di aumentare la performance aziendale nella soddisfazione di un bisogno, grazie soprattutto ai feedback degli stakeholder coinvolti capaci di influenzare sia la strategia sia il prodotto finale (Paquette, Frankl, 2015).

I feedback sono essenziali nelle pratiche agile, ma è importante saperli sfruttare, chiedere e ricevere. Se, ad esempio, si fornisce un feedback ad una persona che non è predisposta a riceverlo, quel pensiero verrà perso e, anzi, causerà anche un arresto del processo di miglioramento a cui al contrario si voleva dare seguito. In agile, infatti, si punta alla creazione di un contesto in cui ognuno sia a proprio agio nel rilasciare e accogliere feedback. Questo è l'unico modo per cominciare la propria progressione personale. Per ottenere tale ambiente, si cerca di eliminare ogni barriera che ostacoli la fiducia in ciò che viene detto e nelle persone che lo dicono, si riducono le minacce e si spiega come un'opinione esterna possa permettere di identificare il percorso da compiere per poter diventare ciò che si ha come obiettivo. Solo in questo modo, alla domanda "posso lasciarti un feedback?", non si resterà pietrificati dalla paura o sulla difensiva come se si venisse attaccati, ma si riconoscerà la preziosità dell'opinione ottenuta e successivamente si rifletterà per comprendere come utilizzarla al meglio.

I feedback per poter funzionare devono essere specifici e chiari, forniti a coloro che sono disposti a riceverli e offerti senza la convinzione che verranno sicuramente accolti. È importante comprendere i punti di vista degli interlocutori: il significato di eccellenza può cambiare da persona a persona e questo può portare ad un'incomprensione del messaggio

che voleva originariamente essere trasmesso attraverso il feedback. Il miglior modo e anche il più veloce per apprendere è lavorare su qualcosa in cui si è già capaci, ma si può decisamente essere migliori anche su quelle competenze che non appartengono ancora alla propria persona. I feedback servono a migliorarsi specialmente su queste competenze.

"Dolore + Riflessione = Progresso[19]*"* – Jepsen J.

Se ricevendo un commento negativo si riesce ad andare oltre alla difficoltà immediata e a riflettere sul significato più profondo che questo feedback voleva lasciare, allora si è in grado di cominciare un percorso di crescita personale. Si costruisce il "mental constrasting", ossia quel fenomeno che permette ad una persona di rimanere concentrato per raggiungere un obiettivo, come il miglioramento di sé[20].

Al tema dei feedback si collega il nuovo significato che viene affidato al fallimento. Di certo è ancora considerato come qualcosa di negativo, ma con l'agile il modo di reagire è differente. Se nella metodologia tradizionale era importante ottenere unicamente una schiera di successi ed eventualmente nascondere i fallimenti (Paquette, Frankl, 2015), ora, invece, si tende a far risaltare gli insuccessi perché da questi si può aumentare la propria conoscenza e competenza (Kowalczuk-Walêdziak et al., 2019). Analizzando un fallimento, infatti, si traggono delle lezioni, relative a cosa migliorare e alla modalità più adatta per reagire in una determinata occasione, che non si sarebbero ottenute in altre circostanze. Nascondere una difficoltà è privarsi di un'occasione di apprendimento.

Le tecniche agile, quindi, cercano di far aumentare il vantaggio competitivo delle organizzazioni attraverso un miglioramento nell'organizzazione aziendale stessa, nella comunicazione, nel lavoro di team e nelle competenze dei singoli individui.

La metodologia agile prevede come base di riferimento un team che lavora in agile. In generale, i team sono composti da persone provenienti da molteplici dipartimenti differenti che, in altre circostanze, non avrebbero avuto occasioni di interagire. L'agile richiede di affiancare, ad esempio, individui del dipartimento di business con individui del dipartimento IT (information technology), che in molte aziende tradizionali, invece, non avrebbero lavorato a stretto contatto. Rientrano, come membri, anche gli stakeholder,

[19] Jepsen, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/371484728
[20] Jepsen, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/371484728

quali ad esempio fornitori e clienti, con cui è necessario instaurare un buon rapporto di fiducia e un continuo dialogo (Paquette, Frankl, 2015). Solitamente i team agile sono composti da un massimo di dieci persone per permettere una coordinazione più agevole (Canty, 2015). L'intero gruppo di lavoro si riunisce con una certa frequenza per verificare gli sviluppi e porsi nuovi obiettivi. L'azienda ottiene performance migliori grazie alla maggior collaborazione, cooperazione e allo sviluppo delle competenze individuali, in quanto crea un coinvolgimento da parte di tutti i membri che sfrutteranno le proprie capacità a favore dell'obiettivo del gruppo.

Attraverso i team agile viene promossa l'innovazione, poiché si crea un ambiente in cui conoscenze approfondite interagiscono tra loro su campi complementari alla ricerca di soluzioni ai problemi e ai nuovi bisogni del mercato.

Diversamente dai progetti tradizionali, dove c'è un forte controllo dall'alto e ordini provenienti dal capo del team, in questo contesto si lascia spazio alla flessibilità, all'innovazione e alla creatività. I membri dei gruppi sono incentivati a scegliere i propri compiti per meglio incanalare le idee e le competenze che possiedono, così da promuovere anche l'apprendimento degli altri colleghi.

Con le pratiche agile si possono ridurre i grandi progetti in piani iterativi più piccoli. In questo modo, dovendosi spesso ritrovare per fare il punto della situazione e discutere della direzione futura del progetto, si instaura un rapporto migliore tra i membri del team che agevola la collaborazione. Anche le differenze vengono percepite come qualcosa di positivo perché dall'incontro e dal dialogo tra opinioni contrastanti possono nascere le idee migliori. Inoltre, coinvolgendo anche gli stakeholder, si possono intuire anticipatamente eventuali problemi e difficoltà del prodotto, senza correre il rischio di dover sostenere un costo maggiore a causa delle problematicità riscontrate solo nelle fasi finali di lavoro. I meeting sono infatti frequenti e dipendono dal livello di incertezza insita nel progetto (Paquette, Frankl, 2015).

Un principio fondamentale che viene espresso nei team è l'autonomia. L'auto-organizzazione lascia molta libertà nella scelta del proprio compito, ma ogni membro è consapevole di dover rispettare delle regole implicite e spontanee per soddisfare i bisogni di ognuno. È quindi importante che ci sia un certo equilibrio tra autonomia e responsabilità (Hoda, Murugesan, 2016). Per questa ragione in ogni team va definito il ruolo e le responsabilità di ciascuno. Si creano così dei confini che connettono tra loro gli sforzi di ogni membro del team. Tali confini sono però ben diversi dalle barriere: mentre

le ultime impediscono la comunicazione, quelli che si costruiscono in agile sono flessibili, permeabili e permettono il confronto e lo scambio di informazioni. Questi confini servono unicamente per dare una linea guida per quanto riguarda le aree di lavoro di un progetto. Il ruolo dei membri del team viene scelto in base alle competenze e al desiderio di contribuire al successo della squadra. Definito il ruolo, è possibile che questo cambi o venga scambiato con quello di qualcun altro e questa dinamicità è un punto importante che differenzia la metodologia agile da quella tradizionale. Infatti, mentre nel tradizionale era impensabile agire in tal modo, nell'agile l'obiettivo finale è il successo collettivo, quindi si sostengono i compagni anche nel caso di un cambiamento di ruolo. Inoltre, secondo lo spirito di collaborazione che caratterizza l'ambiente agile, se un membro non possiede qualche conoscenza, può sempre contare sull'aiuto dei colleghi. Questa cosa succede spesso perché si cerca di uscire dalla propria comfort-zone in favore del cambiamento di prospettiva, del mettersi in gioco, della possibilità di migliorare il proprio approccio anche nei confronti di altri ambiti (Chin, 2003).

Per promuovere il lavoro di gruppo è fondamentale creare un ambiente adatto: questo dovrebbe stimolare la collaborazione e facilitare la comunicazione (Hazzan, Dubinsky, 2014).

Nei momenti di difficoltà, infatti, i singoli individui partecipano insieme alla risoluzione del problema, ma solo se si è già precedentemente creato un clima di fiducia e serenità. Questo status viene poi ripreso anche negli ambienti che si usano: ogni membro del team dovrebbe aver cura degli spazi comuni e lasciarli un po' migliori di come li ha trovati come forma di rispetto anche nei confronti degli altri individui (Broza, 2015). In un'ottica agile, quindi, cambia anche la suddivisione degli spazi: non più singoli uffici, ma un'area open space dove ognuno ha la propria postazione, ma in un ambiente condiviso con tutti gli altri. Oltre a questo espediente che facilita la comunicazione, ci sono anche luoghi pensati per le riunioni dei team e spazi più privati dove potersi concentrare (Hazzan, Dubinsky, 2014).

Come è stato già delineato precedentemente, un team è composto da diverse persone, ognuna delle quali apporta un proprio punto di vista. La filosofia agile si basa sulla collaborazione, ossia ognuno si sente parte del team e ognuno partecipa attivamente per raggiungere gli obiettivi prefissati. All'interno di ogni gruppo si appiattiscono le differenze di ruolo, ma, nonostante ciò, esiste comunque una leggera gerarchia interna. Un ruolo molto importante è quello ricoperto dal Product Owner (PO). Il suo primo compito è

quello di assicurarsi che tutti i membri della squadra perseguano il medesimo obiettivo e abbiamo la stessa visione del progetto su cui stanno lavorando. Un ulteriore compito a lui affidato è quello di stabilire le priorità in modo tale che le funzionalità, che apportano alto valore al prodotto, siano gestite al meglio. Il product owner ha la responsabilità di prendere decisioni che comportino un ritorno sull'investimento effettuato nel progetto (Cohn M., 2006) e la responsabilità di coltivare, infine, una relazione continua con gli altri PO dei diversi team, per mantenere l'allineamento all'interno dell'azienda e aumentare la coordinazione. È quindi un ruolo molto importante da cui dipende anche il buon andamento del team sia a livello di relazioni sia a livello di performance (Winter, 2015).
Un secondo ruolo da considerare è quello del cliente. Egli è la persona che commissiona il progetto, conosce le sue esigenze e vuole trovare una soluzione che lo soddisfi. Questo ruolo può essere ricoperto anche semplicemente da chi usa il prodotto e può contribuire alla realizzazione di un output migliore che risponda effettivamente alle sue necessità. Il suo ruolo nel team ha grande valore in quanto permette sia di comprendere se il progetto si avvicina o meno a ciò di cui ha bisogno il cliente sia di migliorarsi o velocizzarsi seguendo le indicazioni che solo lui può dare. Talvolta, il ruolo di product owner o di cliente viene svolto dalla stesa persona se il prodotto da creare è necessario all'interno dell'azienda stessa.
In una squadra agile c'è solitamente il ruolo dello sviluppatore. Il termine utilizzato è molto generico e indica programmatori, tester, analisti, ingegneri informatici, cioè tutte quelle figure che lavorano nel digitale. Infine, si ritrova il ruolo del project manager che cambia a seconda del progetto agile che si persegue. Può accadere che chi occupa questa posizione abbia, allo stesso tempo, anche ulteriori ruoli nel team (Cohn M., 2006). Egli cerca di eliminare le barriere orizzontali.
Un'ulteriore figura essenziale è l'Agile Coach, solitamente presente all'esterno del team per coordinare e agevolare la trasformazione. Questo ruolo può essere ricoperto da persone interne all'organizzazione oppure provenienti dall'esterno in qualità di consulenti. In questo ruolo si ritrovano individui molto specializzati ed esperti nel fornire gli strumenti adatti alla realizzazione di una trasformazione in agile (Winter, 2015). Essi cercano i metodi appropriati per guidare i team, suggeriscono procedure, conducono workshop e si assicurano ci sia sempre una preparazione di qualità (Lyngso, 2014). I compiti che ricopre questa figura sono molto vari: dall'ascolto delle problematiche

riscontrate alle loro risoluzioni, dalla formazione dei membri dei team alla creazione di momenti di condivisione tra team e molti altri (Winter, 2015).

3.1.2 Elementi da considerare durante una trasformazione

Un principio fondamentale della metodologia agile è la semplicità. Una soluzione semplice va al cuore del problema anche se è molto complesso; è succinta, compatta e indirizza solo a quel di cui c'è bisogno (Broza, 2015). La difficoltà nell'interiorizzare tale principio e l'intera filosofia agile si presenta spesso quando si è abituati a lavorare in un modo specifico. In tal caso, non si riesce a modificare il proprio modus operandi nonostante il cambiamento sia necessario per ottenere risultati più performanti. Se in alcuni casi è ugualmente produttivo mantenere il proprio metodo di lavoro, in altri il cambiamento è fondamentale, soprattutto in ambito tecnologico, dove l'innovazione è alquanto rapida. Con le novità tecnologiche, infatti, aumentano anche le richieste di servizi e prodotti da parte dei consumatori e, per dare risposta a questi nuovi bisogni, risulta importante adattarsi e in fretta. I mercati sono, quindi, in continua evoluzione che si parli sia di cambiamenti radicali sia di piccoli miglioramenti. Se in un'impresa è forte la necessità di trasformazione, ma non c'è predisposizione o supporto al cambiamento, la trasformazione non genererà benefici. Serve, infatti, preparare il terreno per poterla attuare perché un cambiamento, implementato senza motivare chi ne sarà fautore, rischia solo di andare incontro all'insuccesso.

Per sostenere il mutamento è utile sviluppare un atteggiamento proattivo capace, quindi, di percepire le tendenze future e prepararsi ad eventuali cambiamenti prima che questi accadano. È importante, inoltre, non rimanere fermi in una situazione instabile, ma decidere in quale direzione muoversi e prendere la responsabilità di compiere scelte. Per quanto difficile possa essere la situazione durante il cambiamento, spesso è peggio continuare ad agire come da tradizione piuttosto che impegnarsi nel trovare un nuovo equilibrio.

Credere davvero in ciò che si sta facendo è indispensabile per facilitare il cambiamento: modificando il proprio pensiero, muta automaticamente anche il proprio atteggiamento e comportamento. La trasformazione non deve essere imposta da qualcuno, ma deve essere ritenuta necessaria da tutti e compresa nel profondo. Solo in questo modo sarà più facile evitare atteggiamenti di resistenza al cambiamento: individui che si arrendono alla prima

difficoltà dinnanzi ad un nuovo percorso o che, peggio, continuano a sostenere con convinzione il vecchio metodo di lavoro, non curanti delle nuove necessità sopraggiunte. Molto spesso, a giocare un ruolo fondamentale è la paura insita nel cambiamento. Muovere dei passi in un ambiente sconosciuto suscita terrore perché, nell'incertezza, non si riesce a comprendere come agire e quale strategia possa essere effettivamente la migliore (Hazzan, Dubinsky, 2014).

Ogni persona, che non comprende il progetto generale a sostegno della decisione di cambiamento, è guidata unicamente dal tornaconto personale: nel caso in cui sussista una buona ragione per dare inizio alla trasformazione, allora questa risulterà anche più facile da affrontare. In generale, per le imprese, è difficile intuire quali siano quei requisiti minimi che coinvolgano totalmente i dipendenti nel cambiamento. Tale problematica si riscontra persino in quelle imprese in cui la flessibilità sta alla base della cultura aziendale e che, quindi, dovrebbero essere più propense all'adattamento. In ogni caso, è da tenere in considerazione che ci sarà sempre la possibilità che qualche dipendente non sia incline ad accettare il nuovo metodo di lavoro. Questo può succedere per differenti ragioni:

- lo status quo. Raggiunta una determinata posizione in un sistema di avanzamento di carriera verticale, risulta assai difficile ripensare il proprio ruolo in modo differente. Per un manager che è responsabile di un centinaio di dipendenti diventerà un motivo di resistenza il fatto di ritrovarsi inserito in un team inter-funzionale o alla guida di un numero minore di dipendenti: appare, infatti, demotivante e spesso una punizione o un non riconoscimento delle qualità (Dikert et al. 2016);
- una reazione naturale al cambiamento è l'inerzia: la difficoltà di uscire dalla propria comfort-zone. È necessario cercare di ridurla il più possibile e chiedersi se ogni decisione che verrà presa l'aumenterà o la diminuirà. Se si dovesse incrementare la rigidità, e quindi l'inerzia, si dovrebbe ripensare a nuovi strumenti per incentivare l'effetto opposto. Una soluzione efficace per combattere l'inerzia è quella di lavorare a piccoli obiettivi, ma continuativamente (Broza, 2015);
- l'alta fedeltà dei dipendenti. Se nel tempo si è creata una routine funzionale nelle relazioni, modificare i rapporti di dipendenza creerà una forte resistenza e comportamenti che osteggeranno l'introduzione della nuova metodologia;
- la responsabilità dei nuovi ruoli. Con l'agile i dipendenti sono inseriti in team inter-funzionali, in cui ad ogni membro è richiesto di saper svolgere il compito degli altri. Questo implica, quindi, l'acquisizione di competenze al di fuori della propria area e la

responsabilità non ricadrà su un unico componente della squadra, ma ognuno svolgerà la propria parte in un sistema di responsabilità distribuita;

- i nuovi spazi di lavoro. Per agevolare il lavoro in team anche gli spazi fisici vengono modificati: non esistono più gli uffici individuali, ma aree di lavoro open space, sale riunioni e spazi per compiti individuali. Questo cambiamento risulta particolarmente difficile da accettare per i dipendenti in quanto si sentiranno più osservati e controllati, essendo soggetti a continue interazioni con i membri dei team e con gli stakeholder;
- scetticismo e sfiducia nel nuovo modo di lavorare. Se ci sono questi sentimenti iniziali e una scarsa conoscenza dei benefici che la nuova metodologia può apportare, ci saranno spesso anche fraintendimenti. Per esempio, il lavoro in team, sembrerà una perdita di tempo e non verrà svolto con impegno da tutti a causa di malintesi;
- le decisioni prese a livello top e divulgate a livello down. Spesso le decisioni, che sono prese dai livelli gerarchici più alti e poi diffuse ai livelli inferiori, non rispecchiano totalmente i bisogni. Se questa azione iniziale viene compiuta con i mezzi sbagliati o le informazioni condivise non sono complete per una visione di insieme, emergeranno sentimenti di resistenza;
- il cambiamento viene proposto dal basso. In questa situazione può presentarsi un contrasto da parte del management che non è disposto a modificare il proprio modo di lavorare. Questo provocherà l'insuccesso dell'introduzione della nuova metodologia. L'agile, ad esempio, richiede proprio il cambiamento, in modo marcato, di alcuni ruoli a livello manageriale (Dikert et al. 2016).

Considerate le difficoltà che si possono verificare durante una trasformazione, risulta necessario preparare attentamente il cambiamento, iniziando a creare una cultura aziendale incentrata sulla fiducia. Varie sono le tecniche che si possono sfruttare:

- abbattere la paura nell'esprimersi tra i membri dei team, lasciando che ci sia la libertà di porre domande, dare risposte, esporre le proprie opinioni e osservazioni. La paura immobilizza la persona che evita di contribuire con un suo pensiero al lavoro (Pixton et al., 2014). Si deve distinguere la sana paura, che incentiva a fare del proprio meglio, dalla paura che non fa muovere un passo (Hazzan, Dubinsky, 2014);
- usare misure di performance legate al team. Se si considera, invece, il singolo individuo, si incentivano comportamenti egoistici e questo diviene un deterrente alla collaborazione;

- chiedere piccoli sviluppi frequenti e non grandi cambiamenti nel prodotto. In questo modo si stabiliscono obiettivi più accessibili e i membri del team riconoscono la progressione del loro lavoro;
- creare la prospettiva in cui aspettarsi successi e accettare comunque gli errori, in quanto dai fallimenti si può costruire una miglior conoscenza, basata sull'esperienza. È importante costruirsi la possibilità di fare errori calcolati in caso di bisogno e deve esserci un focus sull'apprendimento piuttosto che sul fallimento (Pixton et al., 2014);
- istituire momenti di confronto e di relazione informali, così da approfondire la conoscenza dell'altro.

3.1.3 Il fattore "tempo" nella metodologia agile

Il tempo viene inteso in modi diversi a seconda delle persone e delle culture. Tramite le pratiche agile, al tempo viene conferito un ruolo speciale. Innanzitutto, per quanto riguarda la velocità dell'approccio, è tutto molto dinamico: l'output deve essere consegnato al cliente il prima possibile, ci sono frequenti iterazioni per gli aggiornamenti e i progressi e ogni membro del team stima un tempo necessario per portare a termine il proprio compito. Una gestione efficiente del tempo permette di supportare la produzione di output di qualità: è più produttivo concentrarsi intensamente per poche ore piuttosto che svolgere gli ordini di qualcun altro per un tempo più lungo. Il tempo in agile viene scandito dai momenti di incontro del team, che possono essere giornalieri per alcune pratiche, settimanali o mensili per altre, in base al progetto che si sta seguendo (Hazzan, Dubinsky, 2014).
Se il cliente esige il prodotto in breve tempo, la limitazione temporale viene considerata più importante della qualità e il team cercherà di rilasciare il miglior prodotto che è riuscito a costruire nel tempo indicato; se la qualità però non può venir meno, invece, risulta necessario cercare di arrivare ad un compromesso (Broza, 2015).
Comprendere cosa è più importante permette di dare un ordine alle cose che devono essere realizzate. A questo scopo, può essere utile l'analisi delle attività attraverso lo studio dello schema di Covey.

Figura 7. Importanza versus urgenza

I. Urgent and important	II. Not urgent and important
III. Urgent and not important	IV. Not urgent and not important

Fonte: Hazzan, Dubinsky, 2014

Con questa rappresentazione si sostiene che il secondo quadrante, cioè quello dei compiti non urgenti e importanti, sia quello a cui doversi indirizzare. In tale quadrante sono contenute le attività che permettono di raggiungere efficacia e qualità. Il problema è che non sempre si è concentrati su tali attività poiché si viene distratti dalle cose urgenti o meno, che sviano l'attenzione dalle priorità. Lo schema che segue (fig. 7) mostra un esempio di quali sono le attività che possono essere inserite nei vari quadranti.

Figura 8. Esempio di attività per ogni quadrante.

I. *Urgent and important* Production problems Fixing bugs that prevent progress Preparing a presentation after it has been postponed till the last minute	II. *Not urgent and important* Iteration planning Design Learning new technologies Refactoring Tracking—follow-up and control Testing Taking care of infrastructure Preparing a presentation on time
III. *Urgent and not important* Working on management assignments that arrive late and have tight deadlines Helping other team members with urgent tasks that are not important for me	IV. *Not urgent and not important* Mingling Personal arrangements/errands

Fonte: Hazzan, Dubinsky, 2014

Come si può notare dalla figura, le attività presenti nel secondo quadrante sono esattamente quelle tipiche dell'agile. Questo a sottolineare come il prioritizzare i compiti da svolgere possa portare all'efficienza e alla ricerca della qualità, come la metodologia stessa richiede. Inoltre, le attività elencate sono proprio quelle che si svolgono all'interno di un team (Hazzan, Dubinsky, 2014).

3.1.4 Tecniche agile

L'agile propone alcune tecniche per agevolare la messa in pratica dei principi e dei valori espressi nel Manifesto Agile. È difficile poter fare un elenco completo, ma di seguito verranno forniti alcuni esempi per comprendere, nella pratica, cosa può stimolare e aiutare l'instaurarsi di una nuova cultura aziendale:

- la Retrospective è un incontro in cui si discutono gli aspetti che possono essere migliorati rispetto all'ultima iterazione. Questo incontro, solitamente, ha luogo a conclusione del rilascio di uno sviluppo e prima che si pianifichi l'obiettivo successivo. Se c'è bisogno, però, l'incontro può essere ripetuto più volte (Hüttermann, 2012);
- l'Agile Charting è una rappresentazione ciclica dei processi agile usati per comunicare gli intenti e sollecitare i feedback all'interno dei team;
- il Daily Standup è un breve incontro giornaliero che si svolge tra tutti i membri del team in cui, stando in piedi, si condivide a che fase si è giunti nel proprio compito rispetto al meeting precedente e quali saranno gli obiettivi quotidiani. È utile anche per la condivisione di eventuali difficoltà;
- l'Information Radiator è una tecnica che consiste nel posizionare una lavagna rappresentante le informazioni rilevanti del progetto in un luogo che attrae naturalmente i membri del team come, ad esempio, dove è posta la macchinetta del caffè;
- il Sustainable Pace è cercare di mantenere un regolare orario di lavoro senza che ci siano maggiorazioni all'avvicinarsi di scadenze relative al progetto;
- il Prototyping è una pratica che consiste nella creazione di un modello per ottenere feedback, per comprendere al meglio eventuali difficoltà riscontrate e trovare la soluzione ai problemi (Moran, 2015).

Queste sono alcune tecniche che, se ripetute nel tempo, permettono di creare una routine che migliora l'agilità e la coordinazione. Talune volte, può accadere che sperimentando una tecnica, questa risulti apportare più difficoltà che agevolazioni. In questo caso, il team può decidere di riprovare ad applicarla con delle modifiche oppure di abbandonarla in favore di un'altra. Non tutte le tecniche sono obbligatoriamente da usare e non tutte sono adatte ad ogni team.

3.1.5 Misurazione del cambiamento

Ogni processo, attività, performance può essere migliorato usando delle misurazioni che ne monitorino l'andamento. La metodologia agile promuove una costante valutazione durante l'intero svolgersi del progetto. Questo implica la responsabilità di definire e rifinire le misure di performance che si intendono analizzare e di raccogliere dati e misure delle prestazioni. In tal modo, aumentano la comprensione e la trasparenza del progetto e viene ridotta la complessità cognitiva.

La raccolta di misurazioni non dovrebbe influenzare i progressi dei progetti, ma controllarli e migliorarli, in quanto gli indicatori vengono scelti sulla base degli obiettivi che i team si pongono. Infatti, con tali presupposti, le misurazioni stimolano a dare costantemente dei feedback. Esse vengono utilizzate, quindi, con lo scopo di supportare e assistere gli individui coinvolti nel processo; possono essere orientate alle persone, come ad esempio la soddisfazione del cliente, o orientate al prodotto, come la qualità delle funzionalità.

Ogni parte coinvolta nel progetto ritiene importante la raccolta e l'analisi di dati: il consumatore è interessato a misurare il progresso e la qualità del prodotto, la performance e la stabilità; il team è interessato agli impatti della metodologia, alla soddisfazione delle persone coinvolte e alla qualità degli output da una prospettiva funzionale; il management è interessato agli aspetti legati al business quindi ai costi e ai ritorni sugli investimenti.

È importante scegliere quali e quanti indicatori prendere in considerazione perché una quantità troppo grande potrebbe deviare dall'obiettivo e influenzare negativamente la performance e misurazioni troppo lontane dagli obiettivi potrebbero portare solo a perdite di risorse. Gli indicatori, quindi, dovrebbero essere adeguati alla situazione e alle persone coinvolte.

L'approccio agile, in particolare, richiede costantemente dei feedback relativi ad ogni parte del progetto e, talvolta, alcune attività vengono monitorate anche più volte al giorno. Ogni dato va analizzato e confrontato con il set di obiettivi che si è prefissato il team. Infine, nello spirito di condivisione agile, le conclusioni che ne derivano vengono comunicate all'intero team, al cliente e al management per trarne le migliori conclusioni (Hazzan, Dubinsky, 2014).

Più difficile è considerare i giusti parametri per valutare se la trasformazione in agile sta portando i benefici sperati o meno. In generale esistono pochi report quantitativi relativi ad una trasformazione di tal genere, ma molte più analisi qualitative. È evidente che c'è bisogno di raccogliere dati empirici per dimostrare l'impatto del cambiamento nello sviluppo dei processi e i dati quantitativi non solo possono confermare o smentire i risultati qualitativi ottenuti, ma anche verificare la percezione umana.
Per l'importanza che ricoprono tali misurazioni, è possibile creare un modello di analisi che non vada ad impattare il modo di lavorare. Tale modello deve però seguire i criteri sotto descritti:

- le misurazioni devono essere applicabili sia al modello tradizionale che ai progetti agile, così da poter analizzare gli incrementi o i decrementi di performance;
- le misurazioni devono supportare i principi agile, cioè devono avere una certa coerenza in modo da spingere il personale a seguire i valori agile;
- le misurazioni devono essere raccolte e usate nei progetti per qualsiasi scopo, di qualsiasi grandezza e complessità;
- le misurazioni devono essere oggettive, non devono richiedere giudizi e interpretazioni di esperti.

Nonostante questa linea guida, resta comunque difficile definire come valutare l'andamento di una trasformazione (Olszewska et al., 2016).

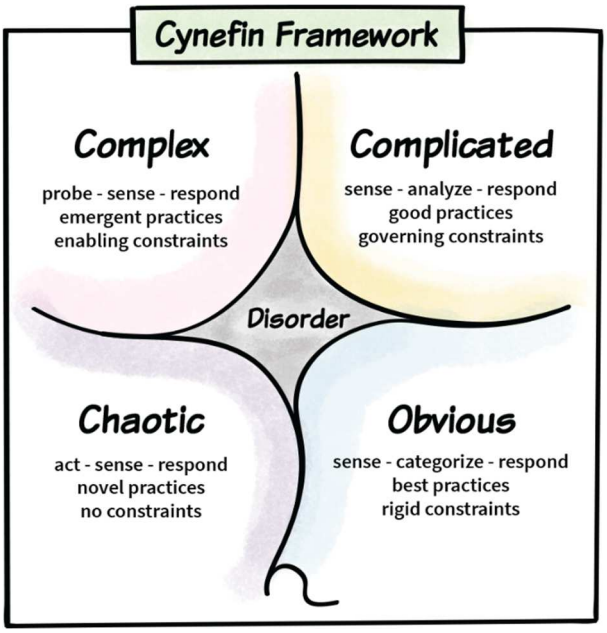
3.1.6 Quando è utile applicare la metodologia agile

Per quanto riguarda l'agile non esiste un approccio normativo che guidi nei passaggi da compiere per ottenere successo, ma in base al contesto in cui ci si trova è necessario mettere in atto applicazioni differenti. I modelli che funzionano all'interno della propria azienda sono quelli creati ad hoc per l'organizzazione stessa. Non ci sarà mai un modello applicato ad un'azienda che funzionerà tale e quale in un'altra, perché i modelli sono creati a posteriori e se vengono adottati in un ambiente differente, non ottengono più gli stessi risultati[21].
Uno strumento utilizzato per comprendere la zona di azione in cui l'organizzazione opera e quali interventi è possibile compiere è il Cynefin Framework, introdotto alla fine degli

[21] Calzolari, video talk ABD 2018 - https://vimeo.com/302782616

anni Novanta da Dave Snowden, consulente gallese di management. Questo modello, inizialmente creato per comprendere le diverse forme di conoscenza e di trasmissione di conoscenza, è poi diventato molto importante come strumento di supporto alle decisioni.

Figura 9. Cynefin framework



Fonte: https://www.agile42.com/en/agile-info-center/cynefin/

Attraverso questo schema si riconoscono cinque contesti differenti che possono essere a loro volta divisi in due parti:

- a destra, si ritrovano i contesti ordinati dove è possibile riconoscere una relazione di causa-effetto;
- a sinistra, si identificano invece contesti caratterizzati dall'incertezza.

Tra queste due nette divisioni esiste una zona centrale chiamata "Disordine" che, come indica il nome, non è ben identificata.

Analizzando tale modello e iniziando dalla parte destra, si incontrano due principali classificazioni: in basso si trova il campo dell'"Ovvio" o "Semplice" in cui si percepisce il problema a cui dare una risposta, lo si categorizza e subito si comprende la risposta da mettere in pratica. In questo contesto ci sono poche grandi categorie e si formano le cosiddette "best practices", cioè le azioni migliori da attuare in un determinato contesto. In questo scenario è palese la relazione causa-effetto ed è comprensibile a tutti.

L'altra classificazione in quest'area è quella del "Complicato". Se si agisce in tale contesto, non si riesce a comprendere fino in fondo, nell'immediato, la soluzione, ma è necessario percepire il bisogno e la domanda, analizzarli approfonditamente e in seguito si troverà la risposta che risulta essere la migliore alla domanda che è stata posta. Se la soluzione non genera il risultato cercato significa che c'è stato un errore nell'analisi svolta per supportare la decisione. Tale contesto viene detto anche "degli esperti" perché ci si affida al know-how di persone qualificate, dato che la relazione causa-effetto non è così comprensibile a tutti. In entrambi i casi appena descritti, per trovare la soluzione si utilizza una replicazione di conoscenza in quanto le risposte giungono attraverso le categorie precedentemente sono state descritte.

Tra i contesti che si identificano nella parte sinistra, ritroviamo la zona del "Complesso" in cui, essendo uno spazio incerto, si deve prima sondare l'ambiente per capire come può reagire ad eventuali decisioni che si possono prendere. Poi, si può dare una risposta derivante dai dati raccolti dall'azione precedente, in modo che si possa anche imparare dagli errori compiuti. In questa zona, ci sono categorie varie, ma poche regole generali e si ricerca una conoscenza umanistica, ossia specifica su un aspetto dell'oggetto studiato, di norma quello che più è di interesse per la decisione da prendere. Infine, nella zona inferiore, è individuato il contesto denominato "Caotico", presente di solito nelle situazioni di crisi in cui non c'è regolarità e per compiere una scelta è necessario innanzitutto agire, poi comprendere se la scelta è stata la migliore o meno, cercare di trovare dei compromessi e infine, agire nuovamente consapevoli di quali risultati si erano precedentemente ottenuti. In questo caso, ci sono categorie grossolane, perciò si agisce secondo le prescrizioni normative che si erano pensate in caso di crisi e poi, al bisogno, interviene l'improvvisazione.

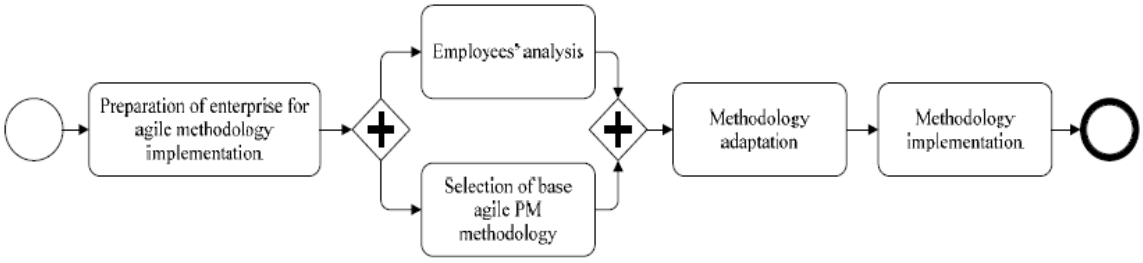
Il Cynefin Framework è utile per migliorarsi come organizzazione e comprendere in quale situazione è positivo applicare la metodologia agile. Essa, infatti, è particolarmente utilizzata quando si identifica il contesto tra il "Complesso" e il "Complicato". Nel "Complesso", dove vige l'incertezza, è necessaria una metodologia che permetta di essere flessibili e di rispondere in fretta alle esigenze. Inoltre, si cerca di lavorare con esperimenti controllati così che, in caso di fallimenti, questi siano minimi rispetto alla nuova conoscenza che ne deriva, esattamente come agisce l'agile. Allo stesso tempo, però, tale metodologia chiede che siano delineate alcune regole, come i ruoli all'interno dei team

agili o i leader che coordinano i vari organismi che si instaurano; in questo caso, ci si trova nell'ambito del "Complicato".
La filosofia agile è solitamente da escludere nel contesto dell'"Ovvio", che richiede, invece, soluzioni standard, in quanto ogni team agile è diverso e non è corretto imporre una stessa soluzione ad un problema che coinvolge differenti individui. Al contrario, è necessario lavorare sulle competenze individuali affinché si possano fornire gli strumenti per trovare una soluzione ad hoc che si adatti ai bisogni del momento. Ciò che richiede l'agile è esattamente l'opposto rispetto a come si opera nel contesto dell'"Ovvio"[22] (Pugliese, 2015[23]; Brougham, 2015[24]).

3.1.7 Come implementare la metodologia agile

Un'azienda per implementare la propria strategia deve, innanzitutto, identificare i requisiti specifici della propria attività, poi scegliere in base a questi la metodologia più adeguata e, infine, adattare e implementare la metodologia.

Figura 10. Panoramica delle fasi per introdurre un nuovo metodo



Fonte: Rasnacis, Berzisa, 2017

Nella prima fase, cioè quella della preparazione, si cerca di realizzare un piano per agevolare il cambiamento fisico ed il cambiamento mentale necessario ai dipendenti per accogliere la nuova metodologia. Una caratteristica fondamentale da sviluppare per il successo dell'implementazione di una nuova metodologia è l'adattabilità. Essa comprende la consapevolezza dei bisogni e delle necessità aziendali, il desiderio di trovare un assetto più funzionale, l'abilità di metterlo in pratica nel modo corretto e il trasferimento di

[22] Sterchi, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362526645
[23] Inseriti alcuni brevi concetti per la descrizione del modello Cynefin
[24] Inseriti alcuni brevi concetti per la descrizione del modello Cynefin

nozioni, dove necessario. In una seconda fase, si compie un'analisi dei dipendenti, ricercando informazioni riguardanti la motivazione, le relazioni interpersonali, i micro-gruppi che si sono formati e il possibile ruolo che potrebbero svolgere in ambito agile. Allo stesso tempo, è importante definire anche quale tipologia di metodo agile può essere la più performante per l'organizzazione che vuole effettuare tale cambiamento. Spesso risulta più facile scegliere una metodologia già esistente e adattarla, piuttosto che crearne una ad hoc per la propria attività. Nella penultima fase, si rilevano i conflitti tra la nuova metodologia scelta, i dipendenti e i loro principi aziendali vissuti finora. In questa situazione si procede con l'analisi di tali conflitti, per puntare poi alle soluzioni ideali che permetteranno l'adattamento. In seguito, si prendono in considerazione i ruoli, le pratiche e i processi. Esistono tre modi per agevolare la trasformazione: riorganizzare i ruoli esistenti in modo che diventino i ruoli agile, far coesistere ruoli descritti dall'agile con ruoli già esistenti nella metodologia tradizionale oppure adattare i nuovi ruoli a quelli già esistenti. Lo stesso vale per gli altri ambiti considerati nell'analisi dei conflitti. Resta comunque fondamentale preparare i team al nuovo metodo di lavoro che andranno a sperimentare. Infine, si giunge alla fase dell'implementazione della nuova metodologia, in cui si segue il piano deciso in precedenza (Rasnacis, Berzisa, 2017).

3.1.8 Fattori da considerare per il successo della trasformazione

Affinché l'introduzione della metodologia agile possa essere un successo, è importante porre attenzione su alcuni elementi:

- Assicurare il supporto da parte del management.
  È fondamentale che il management sia istruito sul funzionamento della metodologia agile per evitare fraintendimenti o incomprensioni nella messa in pratica di tale filosofia. Inoltre, a tutti i livelli organizzativi, il management dovrebbe far sentire il suo supporto, al fine di aumentare la motivazione e incoraggiare i dipendenti durante la trasformazione.
- Impegnarsi nel cambiamento.
  Dovrebbe essere chiaro che, una volta intrapreso il cambiamento per le giuste ragioni, non si può ritornare alla metodologia precedente. L'agile chiede spesso feedback agli stakeholder, così da migliorare dove si riscontrano problemi e difficoltà, ma questi non devono essere considerati per mettere in discussione il cambiamento in sé.

Nelle trasformazioni che coinvolgono il modus operandi aziendale è essenziale un profondo impegno da parte di tutti, consapevoli che, al presentarsi di difficoltà, questo sarà messo a dura prova.

- Personalità che guida il cambiamento.
  In agile sono richieste delle personalità ad hoc per agevolare la transizione da una metodologia ad un'altra e queste sono gli agile coach. Il loro supporto aiuta a creare una leadership adatta al sistema che si sta implementando ed è più efficace laddove gli individui non hanno una grande esperienza nella metodologia precedente.
- Scegliere l'approccio migliore per la propria azienda e personalizzarlo.
  L'agile non offre modelli standard da applicare alla propria impresa in toto, ma dei valori e dei principi che devono essere posti alla base del proprio modo di lavorare. Il modello che poi si decide di applicare deve essere costruito appositamente per la propria organizzazione e per i vari team. Il gruppo che decide autonomamente come agire, seguendo i valori espressi dall'agile e rispondendo ai loro bisogni, è quello che otterrà i migliori risultati in termini di velocità, performance, innovazione, qualità e soddisfazione.
- Progetto pilota.
  Per riuscire a far accettare la trasformazione agli individui che ne saranno interessati, è utile iniziare con un progetto pilota che possa dimostrare come si lavora e quali benefici offre il cambiamento. In questo modo si svilupperà la conoscenza di come agire, dove migliorarsi e quale può essere il miglior modo da applicare alla propria azienda.
- Allenamento e istruzione.
  Affinché l'applicazione dell'agile sia accolta più favorevolmente è utile fornire i giusti strumenti a tutti. In particolare, per migliorare l'apprendimento, si predilige la filosofia del learning by doing, cioè di imparare attraverso l'esperienza diretta.
- Coinvolgere persone.
  È importante compiere una scelta relativa agli individui che saranno i fautori del cambiamento. Questi dovranno essere, infatti, coloro che manifestano atteggiamenti collaborativi e aperti, che non si fermano davanti ai preconcetti e sono ben disposti davanti alle novità. Ancora più adatte sono quelle figure che hanno già esperienza nel campo agile perché riescono meglio a coinvolgere gli stakeholder nell'accettazione della trasformazione.

- Comunicazione e trasparenza.

  La diffusione di informazioni corrette evita che si creino fraintendimenti e deduzioni errate. La comunicazione deve essere chiara e trasparente, deve mettere in luce i successi, ma anche le difficoltà e le sfide da affrontare, deve accogliere i feedback ed incentivare il passaparola anche delle piccole vittorie.
- Mentalità e allineamento.

  È importante riuscire a modificare il modo di pensare per poter attuare una nuova metodologia. In particolare, non solo è necessario conoscere i principi e i valori agile per metterli in pratica nel modo corretto, ma anche comprenderli per essere motivati nel cambiamento in atto. Per questo dovrebbero essere molteplici i momenti socializzanti, che agevolino la costruzione di una cultura aziendale univoca oltre che a fornire un aiuto reciproco là dove si presentano delle difficoltà. Inoltre, è giusto anche cambiare i termini che si utilizzano per indicare determinati organi o incontri. L'introduzione di un nuovo vocabolario aiuta a modificare il proprio modo di pensare nell'ottica della nuova metodologia.
- Autonomia del team.

  Uno dei principi agile è proprio quello dell'autonomia. Ogni team deve essere lasciato libero di decidere da solo senza che ci siano disposizioni provenienti da livelli di autorità superiori. Prendere una decisione insieme significa essere tutti coinvolti e interessati ai risultati che si otterranno in seguito al cambiamento intrapreso.
- Requisiti del management.

  È essenziale riconoscere l'importanza del ruolo del product owner e di ciò che riesce a trasmettere all'interno del suo team per migliorare la performance: darsi degli obiettivi piccoli e raggiungibili da tutto il team aiuta la motivazione di ognuno (Dikert et al., 2016).

Se alcuni dei punti appena elencati vengono meno, l'implementazione della nuova metodologia risulta poco efficace e si scontra con diverse difficoltà. Dare inizio ad una trasformazione senza porre prima le giuste basi d'appoggio decreta il fallimento del cambiamento.

Alcuni fattori che possono portare a questo epilogo sono, ad esempio, la mancanza di investimenti: in formazione, perché rende complesso per i dipendenti comprendere come mettere in pratica i valori e i principi da seguire; in allenamento, perché senza l'esperienza non si riesce a lavorare seguendo le giuste pratiche; nella suddivisione del carico di lavoro,

in quanto se non adeguatamente spartito si rischia un sovraccarico che non porta ad affrontare serenamente la trasformazione; nell'accettazione della nuova distribuzione degli spazi fisici.
Altre difficoltà partono, invece, proprio dall'implementazione dell'agile in sé: la mancanza di letteratura a riguardo causa dubbi che potrebbero portare al fraintendimento dei concetti. Inoltre, una scarsa attenzione alla personalizzazione della metodologia, come l'eliminazione di alcune pratiche e non la loro modifica o la conservazione dello stesso vocabolario della metodologia precedente, mantiene vive le difficoltà. Anche il non agire sul cambio di mentalità crea una forte resistenza, soprattutto nel caso di un livello manageriale sviluppato secondo un sistema gerarchico. Problematiche simili accadono a causa della volontà di continuare con la burocrazia del sistema precedente, di mantenere l'organizzazione in silos delle conoscenze, oltre all'eventualità di non prestare abbastanza attenzione al coordinamento orizzontale.

3.1.9 Confronto tra la metodologia agile e quella tradizionale

Sia il metodo tradizionale sia il metodo agile portano con loro vantaggi e svantaggi. In base alla propria organizzazione si sceglie l'utilità di un approccio rispetto all'altro. Per alcune aziende, invece, è vantaggioso mettere in pratica entrambe le metodologie e questo può dipendere dalle caratteristiche del progetto o del prodotto da portare a termine o dalle tecniche che si devono utilizzare.
La metodologia tradizionale è solitamente appropriata per i progetti in cui è già chiaro l'obiettivo finale ed il suo utilizzo. Si conoscono le caratteristiche che deve avere il prodotto e con grande probabilità si afferma che non incorreranno cambiamenti. Inoltre, è il metodo più adeguato quando per un progetto è richiesta una documentazione dettagliata e formale, quando il team non riesce a trovare la stessa sintonia con altre forme organizzative del lavoro o quando ancora i membri non hanno una vasta esperienza.
La metodologia agile, invece, è utilizzata nei progetti innovativi in cui è importante la creatività, vi è un elevato livello di incertezza e poca chiarezza negli obiettivi e nei requisiti finali da raggiungere per soddisfare il cliente. È ideale, quindi, per quei progetti a cui non serve una documentazione completa di supporto, in quanto i team, essendo piccoli e lavorando a stretto contatto, condividono al loro interno già tutte le informazioni essenziali per il progetto.

Per la diversità tra i due approcci, si nota come un ambiente soggetto a numerosi cambiamenti prediliga l'utilizzo del sistema agile che permette di adattarsi e rispondere ai mutamenti esterni, piuttosto che un sistema tradizionale implementato in contesti più stabili (Špundak, 2014).

Le differenze tra queste metodologie possono essere sintetizzate in quattro categorie:

- i requisiti e le specifiche. Mentre agile non abbisogna di indicazioni chiare nell'immediato in quanto si definiranno in seguito, il sistema tradizionale deve fissare gli obiettivi e le caratteristiche del progetto fin dall'inizio (Stare, 2014). Infatti, il metodo tradizionale richiede una documentazione completa di requisiti e funzionalità, invece l'agile definisce il progetto durante la realizzazione per ridurre l'incertezza (Fernandez D. J., Fernandez J.D., 2008);
- l'organizzazione del progetto. In agile si decidono i momenti delle iterazioni e ad ogni iterazione si espongono gli sviluppi e si decidono gli obiettivi da raggiungere per l'incontro successivo, mentre nel tradizionale c'è una pianificazione dettagliata fase per fase;
- il lavoro di gruppo. Nel sistema agile, i team godono di autonomia nell'organizzazione, mentre, in quello tradizionale ci sono meeting quotidiani e l'organizzazione è in capo al leader del team;
- collaborazione del cliente. Mentre nella metodologia agile il cliente è completamente coinvolto nella realizzazione del progetto, nella metodologia tradizionale egli è presente nella fase iniziale di definizione delle esigenze e nella fase finale in cui viene presentato il prodotto (Stare, 2014).

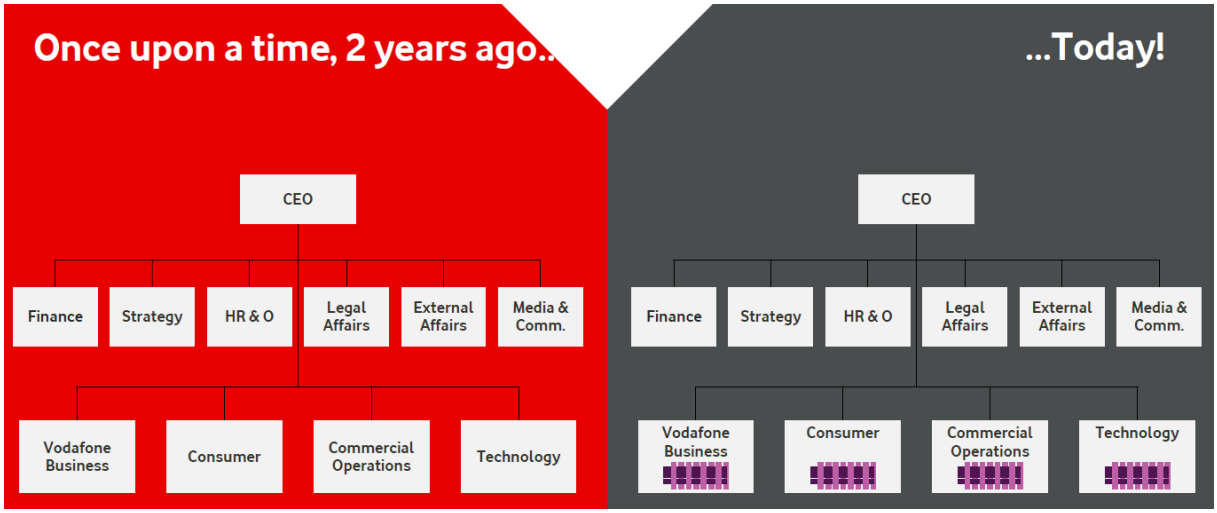
3.2 Struttura di Vodafone oggi

La struttura che offre l'agile permette un attento equilibrio tra flessibilità e affidabilità. Permettendo alle persone di lavorare con maggior autonomia ed ampliando i confini della responsabilità, le organizzazioni riescono ad essere più veloci nella risposta ai cambiamenti del mercato. Questa particolare struttura, tuttavia, non può essere considerata quella perfetta, ma sarà sempre in evoluzione e miglioramento perché si adatta alle esigenze (Hesselberg, 2018).

Dal 2017, Vodafone Italia ha intrapreso un programma di accelerazione alla trasformazione digitale, attuato attraverso la riorganizzazione di una parte della struttura

della società. Tali cambiamenti sono stati effettuati seguendo i principi dettati dalla metodologia agile[25].

Figura 11. Cambio della struttura organizzativa in Vodafone



Fonte: Lipari, Giannocaro, presentazione video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362533573

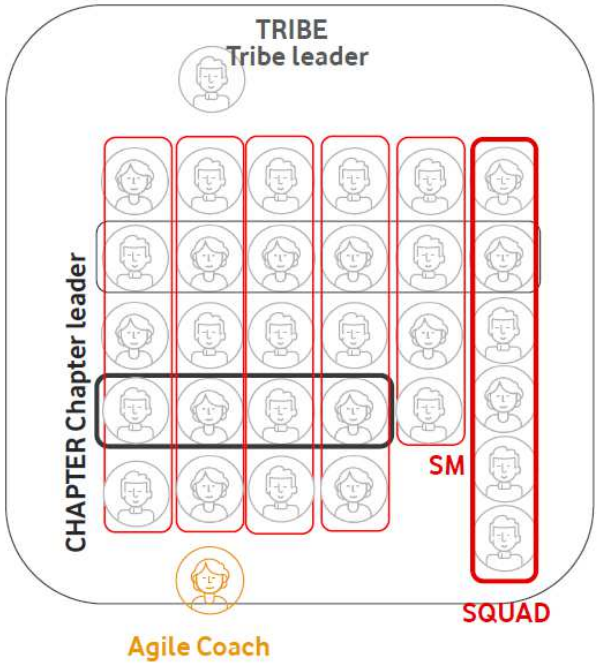
La riorganizzazione ha interessato inizialmente solo il modo di lavorare di alcuni team, ma è successivamente penetrata in maniera più importante nella struttura organizzativa e nella cultura aziendale (Fig. 11). Per agevolare il cambiamento è stato importante introdurre un nuovo vocabolario che attribuisse un nome ai vari organi in formazione. La trasformazione prevedeva e prevede tutt'ora un'unità produttiva minima, detta Squad. Questo termine indica un team cross-funzionale composto da un massimo di 10 persone, che lavora seguendo la metodologia agile. Al suo interno, quindi, ha tutte le competenze necessarie per iniziare e portare a termine un progetto. Gli individui, che nelle squad svolgono attività simili, si raggruppano orizzontalmente nei Chapter. Questa suddivisione permette di riunire regolarmente i dipendenti con le stesse competenze, in modo tale da continuare lo sviluppo e la crescita personale nella propria area di lavoro. Permette, inoltre, di cercare insieme soluzioni ad eventuali sfide che vengono proposte all'interno delle singole squad.

Alcuni team agili seguono progetti che devono essere coordinati con quelli di altre squad: per questa ragione si possono formare i Cluster, cioè i raggruppamenti di quelle squad che operano in aree correlate, con obiettivi strettamente interconnessi.

[25] Lipari, Giannocaro, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362533573

Infine, per agevolare il coordinamento ad un livello superiore, si sono create le Tribe. Esse sono l'insieme di tutte le squad che lavorano in un determinato campo. Ogni tribe è guidata da un tribe leader, che ha il compito di fornire i mezzi più appropriati per lo svolgimento delle attività di ogni squad e per l'allineamento all'interno della tribe[26].

Figura 12. Ruoli e suddivisione del personale secondo la metodologia agile applicata in Vodafone



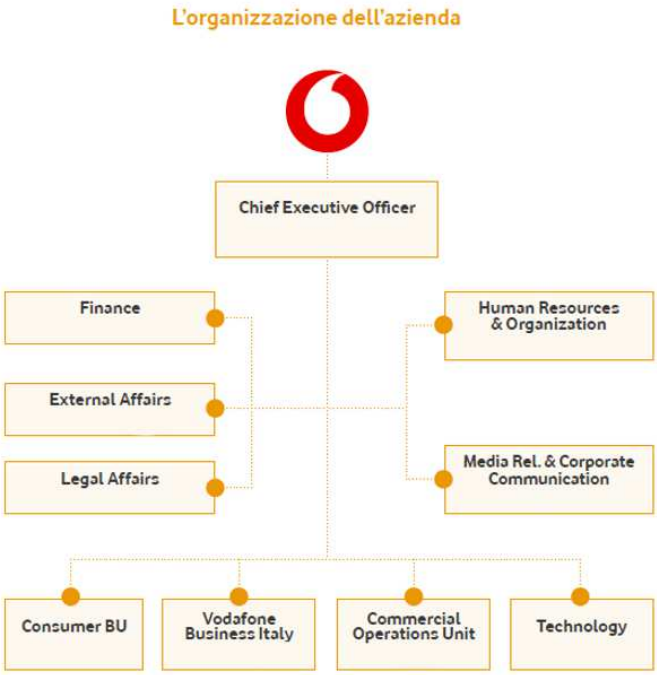
Fonte: Documentazione interna di Vodafone

La trasformazione ha interessato solo una parte della società, in particolare quei dipartimenti più a stretto e diretto contatto con il consumatore. Le funzioni di staff come le risorse umane, il dipartimento finanziario e di regolamentazione, invece, sono rimaste nel sistema tradizionale. I dipartimenti legati al cliente, comunque, non lavorano ancora completamente in agile, ma è stato ritenuto importante inserire tale metodologia per migliorare nell'offerta di servizi e prodotti. Lo stesso vale per gli organi di staff in quanto, nonostante non sia stato ancora inserito l'agile, anch'essi hanno chiesto sostegno agli agile coach per usufruire di alcune pratiche che potessero agevolare lo svolgimento del loro lavoro.

[26] Bilancio di Sostenibilità 2018-2019

Ad oggi, quindi, Vodafone Italia presenta una struttura organizzativa suddivisa in due parti: da un lato, la struttura funzionale che segue ancora la metodologia tradizionale e, dall'altro lato, la struttura a matrice che traduce la metodologia agile.
Per quanto riguarda la parte di azienda agile, questa è suddivisa in business unit. Nella figura 13 sono poste nella parte inferiore.

Figura 13. Struttura organizzativa di Vodafone Italia



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2018-2019

La Consumer Business Unit sarà la prima ad essere analizzata. Questo dipartimento agile si sviluppa in due tribe distinte: Consumer Digital & Growth Tribe, che si occupa di offerte per i già clienti Vodafone, e Drive & Buy Tribe, il cui fulcro è l'acquisizione di nuovi clienti. Il leader della prima tribe deve coordinare quattro principali cluster riconoscibili in figura (fig. 14) dalla linea tratteggiata:

- Mobile. All'interno del cluster si sviluppano tre squad legate all'offerta di rete mobile;
- Fix and Convergence. È il cluster di rete fissa e della convergenza e la sua leadership;
- Digital Customer Value Management. Questo cluster si occupa principalmente dei canali di trasmissione delle informazioni, delle campagne marketing attraverso i vari canali social, della vendita e della cura del cliente;

- Key Customer Journeys. All'interno ritroviamo una squad che si occupa della rete onboarding, fissa, convergenza e mobile e un'altra squad che gestisce la parte assicurativa.

La seconda tribe si suddivide anch'essa in quattro cluster: Mobile, Broad & Convergence, TV e Digital Marketing & Sales. All'interno di ogni cluster ci sono squad che si occupano di parti specifiche a seconda del cluster di appartenenza.

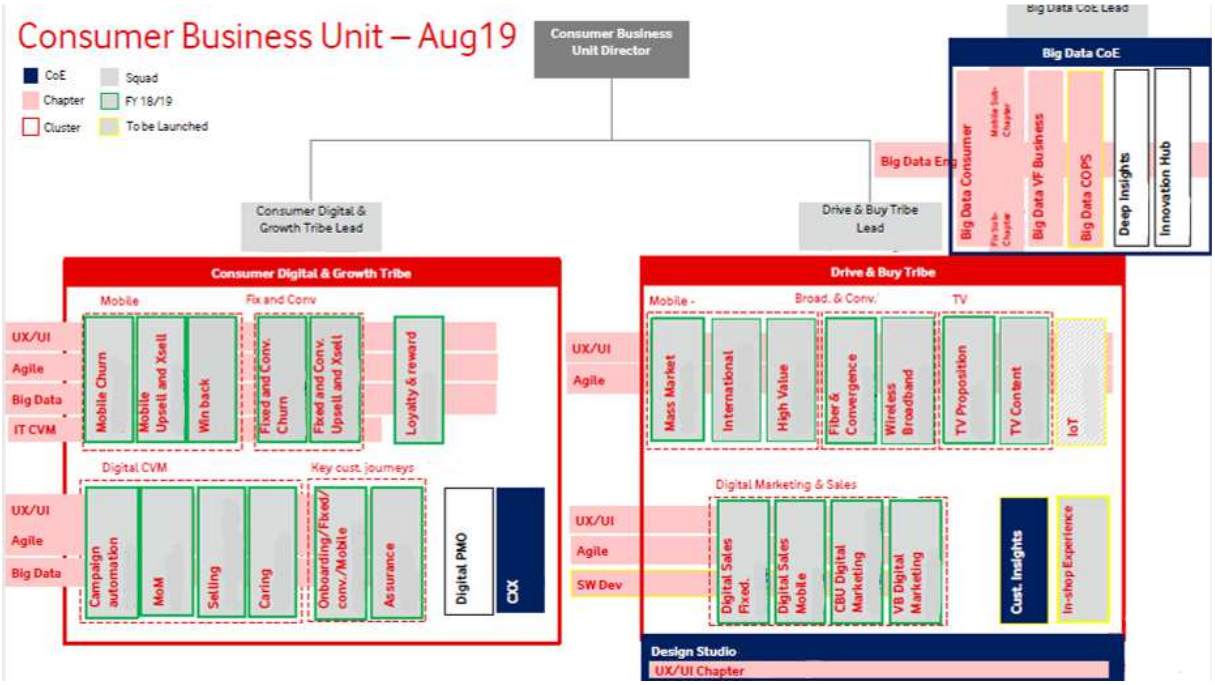
Nella figura sotto riportata, le squad sono indicate con i riquadri di colore grigio contornati da una cornice verde. I riquadri caratterizzati dal colore blu rappresentano i centri di eccellenza e i team che lavorano con il metodo tradizionale[27]. I primi hanno l'obiettivo di fornire input strategici e best practice per garantire la coerenza con l'intera organizzazione[28]; gli ultimi vengono inseriti all'interno della tribe in quanto sono un appoggio per la tribe stessa e di conseguenza hanno come guida il tribe leader. I riquadri grigi, ma contornati di giallo, rappresentano le squad che dovevano ancora essere formate ad agosto 2019. Infine, in questa business unit, è indicato in blu il dipartimento Big Data CoE, che fornisce un servizio di supporto alle tribe, ma non può essere inglobato nella struttura agile a causa della sua natura sovrannazionale: esso, infatti, lavora localmente, ma risponde direttamente al Gruppo Vodafone Plc.

Infine, nella stessa figura, si notano dei campi in rosa che indicano i chapter. In ogni squad è presente almeno un membro che, per competenza, è raggruppato anche orizzontalmente nei chapter di Vodafone. Essi sono: Agile, UX/UI, Big Data, IT, Consumer value management. Questi sono i principali Chapter presenti in Vodafone, ma ancora altri sono in formazione.

Quando nella tribe è presente a sostegno anche il chapter leader, questo viene indicato in un riquadro blu al di fuori delle squad. In questo modo si rende chiaro che gerarchicamente il chapter leader lavora in questa tribe, ma al contempo lavora anche in altre tribe, essendo la figura che riunisce tutti i membri del chapter.

[27] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager – intervista
[28] Bilancio di Sostenibilità 2018-2019

Figura 14. Struttura della Consumer Business Unit



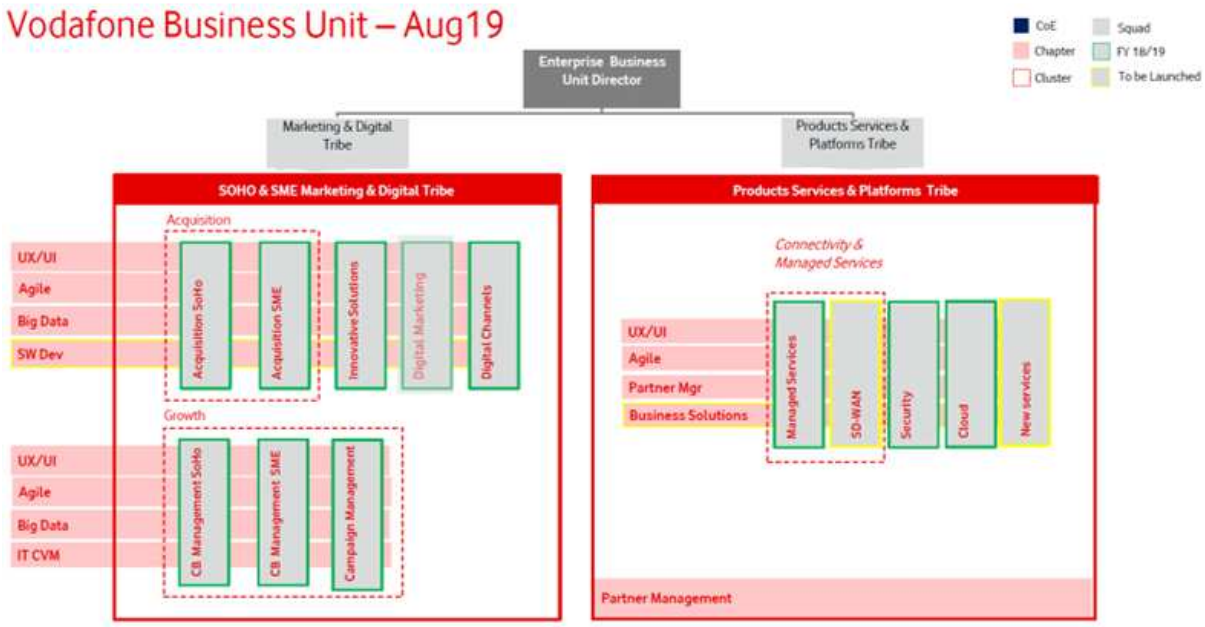
Fonte: Documentazione interna di Vodafone

Una seconda business unit, che ha subito la trasformazione agile, viene chiamata Enterprise Business Unit (Fig. 15). Essa è specializzata nel fornire servizi e prodotti alle imprese. Vodafone suddivide questa unità organizzativa in due tribe: Marketing & Digital Tribe che raccoglie i clienti in base ai segmenti di consumatori; Products Services & Platforms Tribe, che segue una suddivisione per prodotti offerti.

La prima tribe ingloba il segmento SoHo, ossia Small Home office, come ad esempio i liberi professionisti o i negozi di parrucchieri, e il segmento SME, small-medium enterprise, cioè le imprese che hanno un numero inferiore o uguale a 5 SIM card. Per ogni segmento individuato vi è un'ulteriore suddivisione interna che avviene in base all'obiettivo: acquisizione di nuovi clienti o creazione di un valore maggiore per quelli che già si sono affidati a Vodafone.

La seconda tribe, invece, suddivide i cluster, e di conseguenza anche le squad, seguendo il criterio del prodotto di cui si occupa. Ad esempio, esiste una squad che lavora sulla sicurezza e una sulla piattaforma cloud, entrambi prodotti e servizi offerti da Vodafone.

Figura 15. Struttura della Enterprise Business Unit



Fonte: Documentazione interna di Vodafone

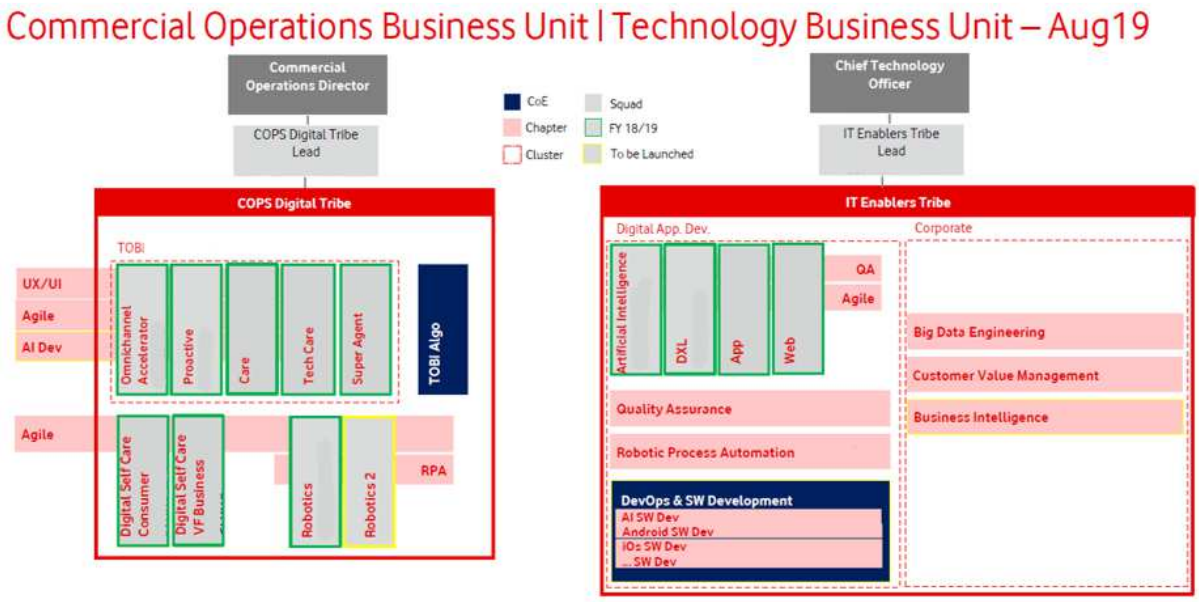
Commercial Operations Business Unit, detta anche COPS, è una terza business unit che ha sperimentato il lavoro agile (Fig. 16). Essa si sviluppa in un'unica tribe, la COPS Digital Tribe. Al suo interno vi è il cluster che lavora su TOBi, intelligenza artificiale di supporto al cliente di Vodafone, alcune squad che si occupano principalmente della gestione del consumatore, prendendosene cura con servizi come la fattura nell'area privata e la squad di Robotics che per il momento offre supporto ai processi di customer care, ma che in futuro sarà un cluster a sé usufruibile da tutta l'azienda.

Nella stessa immagine è possibile visionare l'ultima Business unit interessata dalla trasformazione, ossia la Technology Business Unit. Anche in questo caso esiste un'unica tribe, denominata IT Enablers Tribe. Due, invece, sono i cluster: Digital Applications Development, con le squad che si occupano dell'intelligenza artificiale, dell'App, del Web e di DXL (digital layer per la comunicazione interna) e Corporate, di cui fanno parte i chapter di Big Data Engineering, di Customer Value Management e nel futuro anche di Business Intelligence.

Questa business unit è una piccola parte del dipartimento IT, in quanto quest'ultimo adempie a molteplici compiti: dal posizionamento di semplici torri e cavi sottomarini allo sviluppo dei software. Attraverso questa figura viene descritta la parte che lavora in agile, mentre viene tralasciata la sezione che lavora ancora nel sistema tradizionale. All'interno

di questo dipartimento, infatti, risiede la sfida maggiore per la trasformazione in atto. Nella struttura ideale agile, le competenze che offre il dipartimento IT dovrebbero essere racchiuse in un chapter, quindi i membri di tale dipartimento dovrebbero essere suddivisi nelle varie squad. Tuttavia, la maggior parte dei prodotti digitali viene acquistata esternamente, quindi lo stesso dipartimento possiede degli intermediari tra le squad e i fornitori. Un discorso analogo può essere fatto con il chapter RPA (Robotic Process Automation), di supporto alle squad di robotics. Inizialmente, esso era gestito da fornitori esterni, ma in seguito si è riusciti ad organizzare internamente le competenze fino a far nascere il chapter RPA. È proprio seguendo questo esempio che Vodafone Italia intende trasformare il dipartimento IT in un chapter[29].

Figura 16. Struttura della Commercial Operations Business Unit e della Technology Office



Fonte: Documentazione interna di Vodafone

Attraverso questa panoramica delle business unit che lavorano in agile, si comprende come la struttura organizzativa di questa parte della società incarna esattamente i requisiti e gli aspetti positivi di una struttura a matrice: convoglia l'utilità di una divisione verticale con una orizzontale. Questa struttura, infatti, si sposa esattamente con la metodologia agile sperimentata in Vodafone: da un lato, i chapter sono paragonabili alle

[29] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista

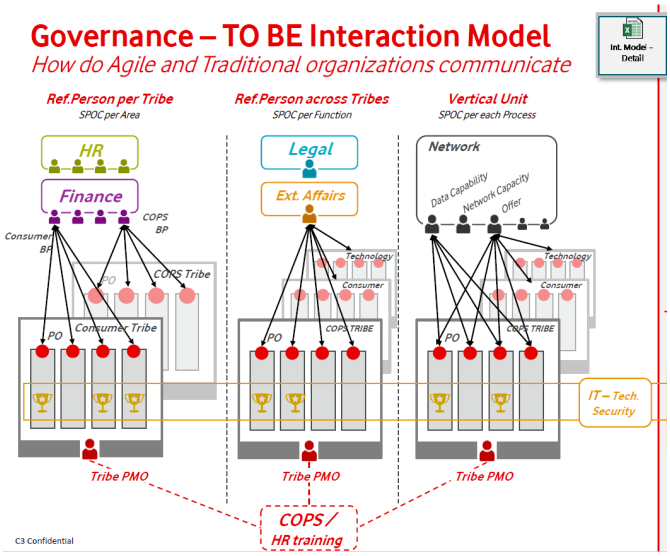
funzioni in quanto composti da persone specializzate nel loro campo, dall'altro, le squad possono essere interpretate come divisioni perché i team cross-funzionali incentivano la flessibilità e l'adattamento ai cambiamenti nel mercato. In questo modo, Vodafone ottiene i vantaggi delle due strutture. Tuttavia, ogni persona risponde a due figure: il product owner e il chapter leader. Se non ben gestita, questa doppia autorità può avere risvolti negativi sul dipendente che, confuso, non aggiorna chi di competenza. Questa difficoltà può causare anche disallineamento, motivo per cui è importante prestare attenzione al bilanciamento tra le due forze. Inoltre, la struttura a matrice è particolarmente adatta in questa situazione proprio perché Vodafone è inserita in un mercato molto dinamico e, negli ultimi anni, anche incerto a causa delle innovazioni tecnologiche repentine.

3.2.1 Interazioni tra sistema tradizionale e agile

Visto la compresenza di due differenti strutture all'interno di Vodafone Italia, si comprende come ci sia bisogno di far dialogare la parte agile con la parte rimasta ancora nel sistema tradizionale. Per questa ragione, è stato pensato un modello di interazione apposito. In particolare, parte di questo modello, si sviluppa con tre tipologie diverse da applicare in base alle esigenze (fig. 17):

- SPOC per area. Viene utilizzato quando le interazioni non sono eccessive e offre un unico punto di contatto per un'intera tribe. Le squad, che hanno bisogno di un consenso all'interno di una stessa tribe, fanno riferimento ad un'unica persona dell'ambito di pertinenza nel sistema tradizionale.
- SPOC per funzione. Viene utilizzato quando le interazioni sono maggiori e devono essere abbastanza tempestive. Vi è un singolo punto di contatto per l'intera funzione che risponde a tutte le tribe.
- SPOC per processo. Viene utilizzato quando le interazioni sono forti e frequenti. È una tipologia di interazione applicata specialmente nell'ambiente business a causa della sua natura fortemente dinamica. Le funzioni tradizionali, con cui le squad si interfacciano in tal modo, sono solitamente funzioni critiche, ma non core altrimenti sarebbero già state inserite all'interno della squad stessa. Questa interazione prevede una funzione o una figura esperta, che si metta a disposizione di tutte le tribe che richiedono una determinata competenza.

Figura 17. illustrazioni degli SPOC presenti in Vodafone Italia



Fonte: Documentazione interna di Vodafone

In alcune situazioni si è reso necessario il trasferimento di conoscenze all'interno dei team, aumentando così la cross-funzionalità. "Champion" è il nome con cui vengono chiamate le persone che offrono il loro tempo per formarsi in ambiti pertinenti alle funzioni tradizionali. I membri delle squad eseguono comunque il loro compito, ma acquisiscono ulteriori competenze che li abilitano a prendere decisioni autonomamente. Queste decisioni si caratterizzano per una scarsa complessità in quanto, per le decisioni più importanti, viene sempre richiesto il supporto delle funzioni di staff[30].

[30] Lipari, Giannocaro, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362533573

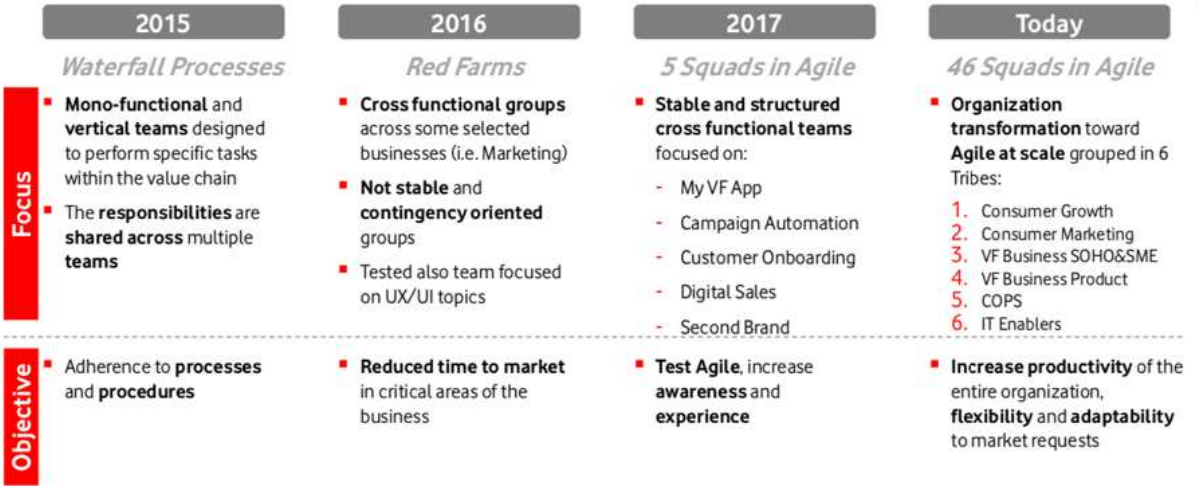
CAPITOLO 4. IL VIAGGIO DI VODAFONE ATTRAVERSO LA TRASFORMAZIONE

Introdurre l'agile in azienda significa implementare una nuova cultura. Per trasformare un'organizzazione, c'è bisogno di un cambio di valori e di comportamenti. Proprio perché tale trasformazione richiede impegno, devono essere chiare le ragioni e le modalità del cambiamento. Il percorso verso l'agile dovrebbe cominciare con una chiara visione degli obiettivi e del motivo per cui tale filosofia è la risposta alle necessità dell'organizzazione. Diventare un'azienda agile è un viaggio in quanto richiede un continuo miglioramento di ciò che si sta facendo. È essenziale porsi le domande giuste per trovare i punti in cui migliorare (Moreira, 2013).

Il percorso, che affronta un'organizzazione durante una trasformazione, si può suddividere attraverso le fasi sintetizzate nell'acronimo STEP, ossia Stop, Transform, Expand and Perfect. Durante la prima fase l'azienda ha bisogno di fermarsi (stop) e cominciare a valutare modi diversi di lavorare. Una volta deciso il percorso da intraprendere, è importante formare l'organizzazione e condividere i risultati che man mano si ottengono, perché la trasformazione agile è in realtà un'evoluzione e continuamente migliora. La seconda fase, detta transform, riguarda la trasformazione. Quando l'alto management comprende la metodologia agile, è fondamentale che condivida l'esperienza e la conoscenza con il resto dell'organizzazione. Un elemento da considerare è il tempo: una trasformazione ha bisogno di tempo, soprattutto quando si chiede di cambiare anche la cultura aziendale. Un buon approccio richiede di compiere piccoli cambiamenti così da lasciare il tempo all'organizzazione di abituarsi alla trasformazione. La terza fase è l'espansione (expand). Dopo la creazione di qualche team cross-funzionale, si può intraprendere una formazione più ampia, soprattutto attraverso il coaching (Canty, 2015). Grande importanza, infatti, va posta all'educazione e al coinvolgimento (Vokurka, Fliedner, 1998). In questo modo, si influenza la cultura aziendale. Il vero cambiamento lo si ottiene attraverso dei miglioramenti di prodotto con una frequenza maggiore, grazie alla combinazione di ciò che crea valore per il consumatore e le caratteristiche che egli richiede. Infine, l'ultimo passo è la perfezione (perfect). In agile non esiste un processo perfetto che garantisca il successo, ma una serie di continui miglioramenti. I team più efficienti sono quelli che riflettono sulle modalità per rimuovere impedimenti e cercano con attenzione processi e nuovi modi per innovare e migliorare (Canty, 2015).

4.1 Come è avvenuta la trasformazione

Figura 18. Mappa della trasformazione in Vodafone



Fonte: Documentazione interna di Vodafone

Nel 2015 Vodafone Italia si presentava come un'azienda organizzata su una struttura ibrida funzionale e basata su processi a cascata. Vi era una forte importanza della dimensione verticale e i team erano mono-funzionali, cioè specializzati in un unico compito. Nel 2016 iniziarono i primi cambiamenti con l'introduzione delle Red Farms. Il nome di questi team richiamava il colore Rosso, distintivo della società. Le Red Farms erano gruppi cross-funzionali creati principalmente per l'area business, ma con la caratteristica di provvisorietà: esistevano solamente per la durata del progetto. Il vantaggio che ne derivava era la riduzione notevole del tempo di uscita dei prodotti nel mercato, soprattutto nelle aree critiche. Il dipartimento di marketing ne è un esempio in quanto, a causa dei numerosi consensi da richiedere a più silos, rilasciava i prodotti con tempistiche ampie. Si notò, quindi che l'utilizzo di team cross-funzionali riduceva le tempistiche di realizzazione di un prodotto, dall'ideazione al rilascio al pubblico. Nel 2017 l'idea delle Red Farms venne ripresa, ma conferendole una certa stabilità: Vodafone diede inizio all'introduzione della metodologia agile con un progetto pilota di 5 squad, cioè team cross-funzionali permanenti.

La scelta di affidarsi a tale metodologia è stata presa dall'Amministratore Delegato con l'obiettivo che ci viene descritto di seguito:

"L'obiettivo di Vodafone è quello di diventare una digital TELCO, ma in toto. Anche dove non si lavora con un framework agile, per esempio in finance, deve comunque permeare la mentalità agile[31]." - Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager di Vodafone

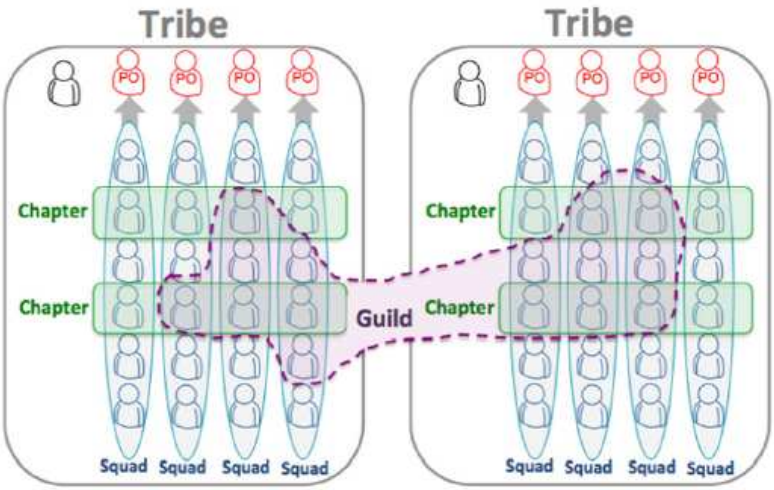
Se in un primo momento questa decisione è venuta, gerarchicamente parlando, dall'alto, successivamente è stato importante agire in maniera differente:

"Attraverso anche gli agile coach, si sta cercando di andare "porta a porta" per: prima di tutto capire quali sono le problematiche che ogni team/dipartimento riscontra, e in secondo luogo per fornire gli strumenti necessari a risolvere tali problemi ed evitare che si ripresentino in futuro. Questo è l'approccio che stanno adottando per diffondere la metodologia agile[32]" – Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager di Vodafone

Il cambiamento è iniziato nel dipartimento di risorse umane con l'assunzione di figure che guidassero tale trasformazione, quali gli agile coach. Il loro ruolo non è stato quello di comprendere le problematiche e fornire soluzioni in quanto non sono figure di consulenza, bensì di supporto. Il loro compito, infatti, è stato ed è quello di ascoltare i dipendenti, capire quale è la difficoltà e fornire strumenti utili ai team per trovare le soluzioni adatte. Questo tipo di sostegno è importante perché, così agendo, gli individui intuiscono che è necessario un cambiamento: essi si interfacciano con diversi problemi e chiedono aiuto agli agile coach, che li guidano verso una soluzione. Potendone sperimentare l'utilità, la metodologia agile non è più considerata dai dipendenti un disegno imposto, ma viene accolta come risorsa per la risoluzione di eventuali difficoltà. Allo stesso tempo diminuiscono notevolmente gli oppositori al cambiamento.
La trasformazione in Vodafone ha preso ispirazione da quella attuata da Spotify[33], azienda svedese che offre la riproduzione di numerosi brani musicali in streaming.

[31] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone - intervista
[32] Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone - intervista
[33] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone - intervista

Figura 19. Modello Spotify



Fonte: Interlandi, Feraco, 2019

Spotify nasce come azienda composta da circa 50 persone, ma ottiene presto successo e apre sedi in diverse zone del mondo. In questo modo, la sua complessità organizzativa è aumentata notevolmente. Spotify ha quindi deciso di applicare una struttura a matrice, rappresentata in maniera semplificata nella figura 19 (Interlandi, Feraco, 2019). Si può notare come Vodafone abbia utilizzato lo stesso vocabolario di Spotify nella trasformazione agile.

Spotify ha creato il suo personale modello per la crescita organica dell'azienda e per rispondere alle sfide del suo mercato, ma, come spiega la metodologia agile, nulla può essere preso tale e quale e applicato ad un'altra realtà senza prima subire degli adattamenti (Interlandi, Feraco, 2019). È proprio con questa consapevolezza che Vodafone si è ispirata al cambiamento messo in atto da Spotify, ma stando attenta alla sua identità aziendale e creando un modello su misura.

Prima di avviare la trasformazione, Vodafone ha identificato le basi per la creazione di valore condiviso lungo tre macro-direttrici:

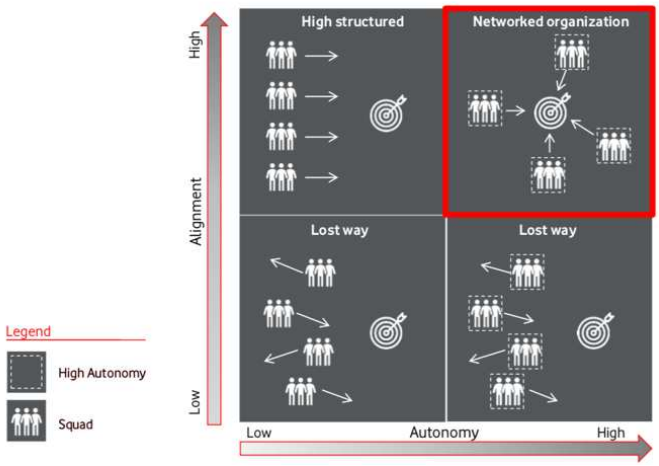
- la realizzazione di infrastrutture di rete mobile e fissa che fossero sempre più veloci;
- l'innovazione continua dei prodotti e dei servizi digitali;
- l'attenzione rivolta ai bisogni dei clienti, della comunità e dei dipendenti di Vodafone[34].

[34] Bilancio di Sostenibilità 2017-2018

Per diventare una digital telco, cioè una compagnia di telecomunicazioni digitale, Vodafone Italia ha intrapreso un'analisi interna, utilizzando una matrice che mette in relazione l'autonomia dei suoi team e l'allineamento interno. In questo modo ha scoperto di potersi collocare su un versante di medio-alto allineamento, ma con ancora poca autonomia. Il suo obiettivo, invece, richiede di classificarsi all'interno del quadrante rosso (fig. 20). In questa zona è richiesto un alto livello di allineamento e autonomia, cioè l'organizzazione dovrebbe avere una struttura ben collegata e focalizzata su obiettivi comuni. Un'attenzione particolare va posta alla trasformazione perché come afferma l'Agile Chapter leader e Transformation manager in Vodafone:

"È quasi meglio rimanere nel punto in cui siamo, piuttosto che raggiungere solo un'alta autonomia, in quanto, non avendo più gli stessi obiettivi all'interno dell'azienda, si rischia di impattare negativamente la performance[35]".

Figura 20. Matrice autonomia – allineamento



Fonte: Documentazione interna di Vodafone

Con questi obiettivi e in seguito alle difficoltà riscontrate nel mercato, causate dai nuovi competitor, la trasformazione è apparsa come un'ottima arma per poter mantenere la posizione indiscussa di leader.

La crescente attenzione nei confronti del cliente e la modifica del gruppo dei consumatori fino a quel momento conosciuto, hanno contribuito al cambiamento dell'arena competitiva. I nuovi clienti sono i nativi digitali, cioè coloro che sono nati dando per

[35] Intervista

scontata la tecnologia e che hanno aspettative molto alte sulla qualità che può offrire la rete. Per questa ragione, la trasformazione di Vodafone Italia è iniziata dai dipartimenti a stretto contatto con il consumatore.

Il percorso di introduzione della metodologia agile, che la società ha intrapreso, è stato guidato da tre fattori fondamentali:

- avere uno scopo chiaro e comprendere come tale modalità avrebbe fatto la differenza;
- avere il controllo dell'operato, del tempo e delle decisioni da prendere, quindi poter sfruttare l'autonomia nell'agire;
- avere le giuste competenze e la giusta sfida per poter sfruttare le capacità a disposizione.[36]

Con questi pilastri nella mente e dopo il progetto pilota del Novembre 2017, la trasformazione è iniziata nel marzo 2018, seguendo quattro aree principali:

1. Persone.

   La prima mossa di Vodafone è stata quella di modificare la struttura organizzativa e di dividere le persone in squad e in tribe. Non c'è stata subito la suddivisione nei chapter perché, inizialmente, erano ancora in formazione.

   Il successo del cambiamento dipende molto da chi agisce per la sua realizzazione. Per questa ragione è stato necessario comprendere quali competenze erano fondamentali per raggiungere l'obiettivo. Il passaggio successivo è stato quello di verificare se, nel personale, queste caratteristiche fossero presenti. L'analisi ha riguardato l'intero spettro di dipendenti possibili poiché, se da un lato è essenziale che le persone siano predisposte al cambiamento, dall'altro servono anche capi che riescano a direzionare la trasformazione e incentivarla. Vodafone ha acquisito la consapevolezza che per alcuni dipendenti era fondamentale iniziare un processo di formazione per lo sviluppo di quelle competenze che finora non si erano utilizzate. In questo modo ha creato un programma di re-skilling che ha valorizzato le competenze già presenti. Le nuove competenze, invece, sono state acquistate da Vodafone direttamente dall'esterno[37]. Ciò, però, è risultato enormemente difficile:

   "All'inizio della trasformazione Vodafone aveva bisogno di competenze che non erano in azienda e per le quali non era nemmeno attrattiva. Infatti, ha dovuto pagare molto

[36] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone - intervista
[37] Isaia, video talk ABD 2018 - https://vimeo.com/305490344

per alcune competenze proprio perché Vodafone non offriva grandi aspirazioni in alcuni campi. Ad esempio, convincere qualcuno di Big Data a venire in Vodafone quando non c'era nemmeno il dipartimento, non era il massimo[38]."

Il primo approccio al mercato esterno di Vodafone è stato positivo per le nuove competenze acquisite, ma negativo per il costo in quanto superiore alla media.
In questo contesto, la società ha iniziato a trasformare la propria immagine per essere più attrattiva anche per possibili futuri dipendenti: ha dato inizio a rapporti di partnership con università e con community specializzate; ha assunto personalità influenti su alcuni settori e ha promosso eventi legati al digitale per innalzare la reputazione di Vodafone anche nei nuovi campi. In tal modo, infatti, l'azienda ha raggiunto livelli di competenza adeguati ed ha acquisito potere di mercato nella contrattazione delle competenze.
A cambiare non è stata solo la ricerca, ma anche il modo di farla: se prima il bacino di ricerca era legato solo all'area di telecomunicazioni, con l'inizio della trasformazione si è ricercata solo la competenza, da qualsiasi campo potesse arrivare, che fosse dall'area finanziaria o di consulenza. Inoltre, anche i canali di ricerca sono stati rivisti, passando a modalità più digitali. Per implementare le cinque famiglie, fondamentali per la trasformazione agile, sono stati ricercati profili professionali di sostegno:

- nell'area IT, le nuove competenze sono state cercate in aziende di software e sistemi, di consulenza e in start-up. Il 58% degli assunti ha utilizzato la parte di sito relativo alle carriere per mandare la candidatura, mentre la percentuale restante si è suddivisa tra la piattaforma LinkedIn e il passaparola;
- nell'area Agile, le nuove figure erano in origine presenti in aziende di software o intrattenimento e in aziende di consulenza bancaria. Si sono interessate alle carriere di Vodafone principalmente grazie a LinkedIn e al passaparola. Particolarmente importanti sono state le collaborazioni con comunità specializzate che hanno permesso e incentivato la partecipazione ad eventi, come Agile O' day, Agile Business Day, Agile Reloaded Meet up e Agile at Scale. In questo modo hanno fornito le basi per l'acquisizione di competenze;

[38] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista

- nell'area Big data, sono state cercate persone all'interno di società di consulenza, di e-commerce e automotive. Gli assunti sono stati scelti per il 50% dalle richieste provenienti dalla pagina carriere del sito e il restante 50% attraverso il passaparola;
- nell'area Digital marketing, la ricerca è stata incentrata in aziende puramente digitali o legate all'e-commerce. I dipendenti assunti sono stati intercettati grazie a LinkedIn (29%), al potere del passaparola (48%) e per il restante 28% ad agenzie che ricercavano le figure chieste da Vodafone;
- nell'area UX/UI (user experience/user interface), le nuove figure assunte provengono da start-up o agenzie di servizi di design. In questo caso ben il 75% degli assunti ha contattato l'azienda tramite LinkedIn e la percentuale restante grazie al sito web di Vodafone[39].

Anche il processo di selezione ha subito una trasformazione: mentre prima solo il personale di risorse umane valutava il candidato, con l'avvento dell'agile si è cercato di coinvolgere i membri delle squad e in particolare i product owner che ben conoscono le necessità del team. In questo modo, tutti si sentono coinvolti e ne beneficia proprio la figura del product owner che, soddisfatto di aver partecipato alla selezione, guida il suo team, diffondendo il sentimento di collaborazione.

2. Spazi Fisici.

   In agile è molto importante prestare attenzione anche all'ambiente di lavoro. Uno spazio collaborativo agevola la contaminazione di idee e, soprattutto, permette una comunicazione faccia a faccia, da preferire a semplici messaggi in quanto diminuisce la possibilità di fraintendimenti. Per la realizzazione di questi ambienti si devono ricordare alcuni punti fondamentali:

   - provvedere a degli spazi adibiti alla concentrazione. I dipendenti che lavorano in agile frequentemente si relazionano con i colleghi per collaborare, ma ci sono dei momenti in cui è essenziale la concentrazione. Per questa ragione, per svolgere compiti specifici che richiedono attenzione, dovrebbero esserci luoghi adibiti che assicurino un livello di rumore accettabile per lavorare e un appropriato grado di riservatezza;

[39] Documentazione interna di Vodafone

- creare opportunità per la collaborazione senza sacrificare la concentrazione. Le idee nascono spesso da incontri casuali, con individui fuori dalla solita cerchia di relazioni. Discutere con membri di squad che operano in altri settori è una risorsa. Per agevolare tale contaminazione di idee, si costruiscono ambienti impiegati per la socializzazione;
- Supportare l'efficacia attraverso opzioni flessibili. I dipendenti apprezzano molto la flessibilità sul proprio posto di lavoro e questa si rispecchia nella possibilità di scelta. Per i lavoratori, poter decidere quale è il luogo migliore dove lavorare è molto gratificante. Un'azienda, quindi, potrebbe offrire uffici riorganizzabili a piacimento, postazioni di lavoro all'aperto, in aree condivise, in zone più private o anche la possibilità di lavorare da casa (Hesselberg, 2018).

Vodafone, come secondo passo nel percorso di trasformazione, ha dato importanza agli ambienti di lavoro:

"La trasformazione passa anche attraverso degli elementi più fisici e visibili. Noi abbiamo lavorato nel tempo sui nostri spazi perché nel momento in cui si cambia il modello organizzativo, si cambia anche il modo di lavorare e hanno bisogno di evolvere di conseguenza anche gli spazi[40]." – Isaia Donatella, dipartimento HR di Vodafone

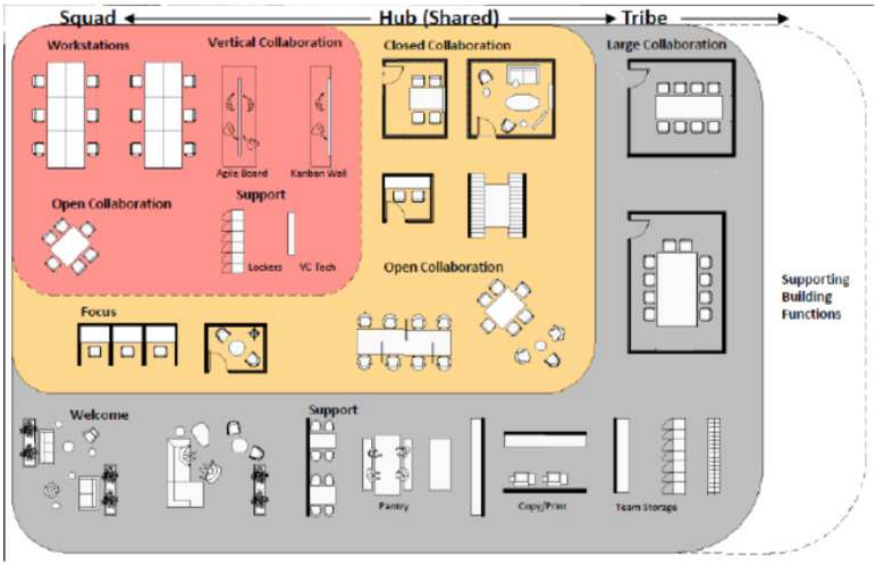
Una prima azione per la modifica degli spazi è stato l'utilizzo di un'area open space già nel 2012. Vodafone ha creato una zona di lavoro più grande, in cui non ci fossero grosse separazioni tra una postazione e l'altra. Il secondo passaggio è stato quello di responsabilizzare maggiormente i dipendenti proprio attraverso gli spazi. È stato introdotto lo smart working, per cui non era necessario controllare i risultati dei vari dipendenti per ogni progetto, ma, conferendo una certa autonomia, essi potevano auto-organizzarsi con i tempi e con il lavoro per arrivare all'obiettivo. Infine, nel 2016, sono state istituite le Red Farms, team cross-funzionali con spazi dedicati.
Con l'introduzione dell'agile, in Vodafone ci sono stati grandi cambiamenti. Oggi sono presenti diverse aree di lavoro: aree di collaborazione, di gestione dei progetti, aree individuali dove concentrarsi e aree di socializzazione. Questa trasformazione fisica, però, è stata attuata in spazi limitati, perciò non tutte le aree hanno trovato una zona

[40] Isaia, video talk ABD 2018 - https://vimeo.com/305490344

adeguata. Ogni stanza è fornita di vetri o lavagne affinché ci sia la possibilità di vedere visivamente i concetti su cui concentrarsi e scambiarsi informazioni. Inoltre, c'è la libertà di modificare l'assetto secondo le esigenze del momento, senza dover chiedere il permesso a qualcuno, ma avendo cura del luogo.

Nella figura 21, lo spazio è stato suddiviso secondo la struttura organizzativa agile: uno spazio dedicato alle squad, ambienti condivisi per tutte le squad in cui poter trovare il proprio spazio individuale, in cui condividere idee e proposte e in cui la squad possa riunirsi per un meeting di team e, infine, ambienti legati alla tribe dove ci sono spazi più ampi che permettono la collaborazione e di conseguenza l'allineamento o anche solo aree per socializzare e per fare una pausa dai ritmi lavorativi.

Figura 21. Organizzazione degli spazi di lavoro all'interno di Vodafone Italia



Fonte: Documentazione interna di Vodafone

3. Cultura aziendale.

Il cambiamento culturale è stato un elemento messo in secondo piano da Vodafone durante la trasformazione: non è stato subito incentivato, ma solo in seguito allo scontrarsi con delle difficoltà.

Il cambiamento culturale è stato promosso attraverso un nuovo modo di valutare le performance: si offrono nuove possibilità di crescita e di sviluppo, si cerca di essere più chiari negli obiettivi che ci si pone, si incentivano i feedback e si investe molto sul

coaching[41]. In particolare, mentre prima vi era una valutazione che legava performance individuale e remunerazione/percorsi di carriera, con l'avvento dell'agile, questa modalità è stata cambiata. Non era più possibile stare dentro ai canoni tradizionali imposti dall'azienda, che vengono così descritti:

"Questo percorso era guidato da forzature come la Calibration: in team da 10 persone, ci devono essere per forza 2 (membri) scarsi, dei (membri) mediocri e un (membro) buono, ma non possono esserci tanti bravi o un maggior numero di dipendenti scarsi. Questo era per fare in modo che in tutta l'azienda ci fossero delle fasce. Era tutto delineato, senza seconde possibilità, non c'era spazio per l'errore[42]" – Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager di Vodafone

L'appianamento della scala gerarchica, infatti, ha reso necessario mettere in atto nuovi sistemi per valutare i dipendenti e offrire loro ricompense. Sempre nell'ottica di valorizzare la persona e incontrare i suoi bisogni, è stato chiesto direttamente ai dipendenti che cosa fosse per loro il successo e come avrebbero voluto proseguire il loro percorso di crescita all'interno di Vodafone. Per arrivare ad un risultato finale è stato utilizzato un modello Canvas. In questo modo, si riconoscono i punti di forza del dipendente e i punti di debolezza soprattutto a livello di competenze e si cerca di definire le ambizioni personali. Infine, si individua il contributo che incontra le esigenze del dipendente e dell'azienda, come ad esempio le nuove esperienze che si possono attivare per migliorare le competenze o condividere e acquisire conoscenze o ancora attività per proseguire con gli obiettivi personali.
La performance finale è data dal lavoro fatto insieme tra dipendente e azienda: il lavoratore pensa al suo sviluppo e alla sua crescita personale e l'impresa fornisce i giusti strumenti affinché li realizzi. La responsabilità è condivisa e lo stipendio aumenta all'aumentare delle competenze. Seguendo questa nuova logica, è stata ideata una nuova job architecture: cioè si mappano i diversi ruoli e ad ognuno sono affidate dalle 3 alle 8 competenze necessarie e obbligatorie per svolgere tale ruolo. In

[41] Isaia, video talk ABD 2018 - https://vimeo.com/305490344
[42] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone - intervista

base al livello delle competenze e al numero di competenze possedute, viene decisa la remunerazione corrispondente [43].

Oggi, la cultura aziendale resta un problema fondamentale pensando all'intera organizzazione in quanto la cultura agile non è ancora diffusa nella parte caratterizzata dal sistema tradizionale.

4. Strumenti forniti ai dipendenti.

   Con l'agile si pone al centro del pensiero la figura del cliente. È importante, quindi, vivere anche in azienda la stessa filosofia che si offre al consumatore. Con questa idea, sono stati sviluppati degli strumenti appositi per i dipendenti. L'utilizzo della piattaforma di apprendimento è passato dal 10% nel sistema tradizionale al 100% nel sistema agile[44]. La novità ha investito principalmente il sistema di formazione attraverso i canali digitali. Cercando di creare un supporto che operasse come Netflix, oggi i dipendenti hanno a sostegno youLearn, piattaforma che offre corsi per la formazione personale. Come il programma di streaming, youLearn conosce l'utente e quale posizione occupa in azienda e suggerisce contenuti e aggiornamenti legati alla sua posizione. Inoltre, mette in evidenza i percorsi simili seguiti da altri. Un'ulteriore particolarità di questo nuovo sistema è il fatto che si possono rilasciare commenti e recensioni sui vari corsi, così chi si appresta a scegliere il proprio percorso formativo può visionare i feedback dei colleghi. In tal modo, non solo ci si fida maggiormente di un'opinione di un conoscente, ma si è anche fautori della propria crescita, senza che questa sia imposta da qualcun altro.

   YouLearn offre anche una pagina, chiamata youTribe e costruita dagli agile coach di Vodafone, che permette di conoscere al meglio la tribe in cui si è inseriti o in cui si sarà inseriti. In questo modo vengono offerti dei percorsi specifici per quella tribe: per il prodocut owner, per i nuovi entrati, per migliorare le competenze digitali, per comprendere i chapter[45].

   Un altro strumento pensato ad hoc per i dipendenti è quello della creazione di eventi che li mettano in relazione con altre realtà. In questo modo i dipendenti non si sentono soli durante il cambiamento, ma conoscono altre persone al di fuori di Vodafone che vivono le stesse dinamiche e che, per certi aspetti, sono più esperte di

[43] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone - intervista
[44] Isaia, video talk ABD 2018 - https://vimeo.com/305490344
[45] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – Intervista

loro. Creare una comunità agevola molto il sentirsi parte di qualcosa e, di conseguenza, il dedicare forza e tempo allo scopo della comunità stessa.

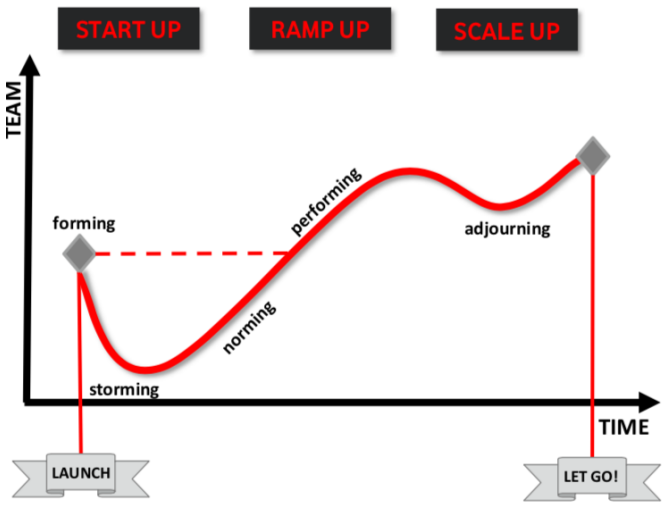
Alla fine del 2018, Vodafone Italia aveva progettato un'App per migliorare i processi e agevolare i dipendenti nel loro lavoro. Lo scopo consisteva nel raccogliere le esigenze dei dipendenti e fornirgli ulteriori strumenti per aiutarli nella trasformazione. Il prototipo pensato avrebbe permesso di conoscere se gli ambienti adibiti alle riunioni erano occupati o meno, di prenotarli per la giornata che serviva, di conoscere il menù della mensa in anticipo, di gestire alcune spese e molti altri piccoli servizi che avrebbero potuto essere svolti comodamente dall'App[46].

Questi quattro elementi sono stati ritenuti fondamentali durante la trasformazione e hanno guidato ogni attività svolta per incentivare il cambiamento.

Come già affermato, la trasformazione agile in Vodafone è cominciata nel Novembre 2017, con il programma di digital accelerator, cioè il lancio di 5 squad all'interno dell'organizzazione e, successivamente, è stata diffusa su una parte più ampia dell'azienda nel Marzo 2018 in seguito al comunicato ufficiale da parte dell'Amministratore Delegato.

In Vodafone è stato utilizzato lo schema di Tuckman relativo alle varie fasi da passare per poter sviluppare una squad.

Figura 22. Fasi di sviluppo di un gruppo di lavoro secondo Tuckman



Fonte: Documentazione interna di Vodafone

[46] Isaia, video talk ABD 2018 - https://vimeo.com/305490344

Secondo Vodafone, una squad che funziona bene è un team che lavora per obiettivi, che è auto-organizzato, quindi gode di una certa autonomia, ed è capace di imparare per generare un miglioramento continuo. Per poter giungere a questa situazione, è necessario compiere delle attività ad hoc sulle squad. Lo schema di Tuckman (Fig. 22) guida in questa direzione, seguendo tre fasi principali:

- Fase di Start Up.

  In questa fase si comprendono i confini, si decide la mission e gli obiettivi della squad, si mappano le competenze necessarie e si stabilisce come acquisirle, si prepara il team ad essere operativo. Ogni decisione presa, tuttavia, deve avere un certo grado di coerenza e allineamento con la tribe in cui viene posta la squad e con il resto dell'organizzazione. Di aiuto nella preparazione è l'uso del modello Canvas: vengono radunati tutti gli stakeholder, come il chapter leader, il dipartimento risorse umane per decidere dello staff, il dipartimento finance per il budget e così via, e insieme rispondono alle seguenti domande:

  - Perché serve creare la squad? A chi gioverebbe una squad in tale area? Che cosa mancherebbe se questa squad non esistesse?
  - Quali obiettivi renderanno soddisfatti i clienti individuati?
  - Come verrà misurato il progresso della squad?
  - Quale contributo potrà arrivare alla squad dall'esterno?
  - Di quali competenze avrà bisogno la squad?
  - Quali risorse finanziarie saranno necessarie?
  - Quale metodologia di lavoro sarà la più indicata?
  - Quali persone faranno parte della squad?

  A conclusione del confronto, si ha ben chiaro come dovrà essere strutturata la squad e per quali motivi. Un ulteriore documento che verrà compilato è il One Pager, cioè la carta d'identità della squad. Verranno, infatti, rimarcati lo scopo, gli obiettivi, il modo per valutarli, le persone che ne faranno parte e quali ruoli rivestiranno e, infine, alcune informazioni a livello di budget. Questo modello verrà visionato dagli agile coach che daranno vita alla squad solo nel caso in cui almeno il 50% dei membri abbiano aderito a tale squad e ci sia già il porduct ower. Per alcuni particolari team, i requisiti possono anche aumentare, ma i due appena citati sono i principali e valgono sempre.

Un secondo momento di questa prima fase è il cosiddetto Bootcamp, ossia la definizione dei ruoli, del contesto e della direzione che la squad intende prendere. Si preparano gli strumenti di cui avrà bisogno e i futuri membri del team.

- Fase di Ramp Up.

  In questa fase si costruiscono delle routine. Gli agile coach supportano i team che si sono formati affinchè riescano a prendere familiarità con alcune tecniche agile. In questo modo la cultura agile penetra anche più facilmente nelle menti di ogni membro, spronandolo a sposare l'iniziativa e a dare il suo miglior contributo per la realizzazione di tutta la squad. Un esempio di attività, che può essere caldamente incentivata, è la retrospective: momento in cui la squad analizza il proprio operato, cercando di capire come migliorare prima di cominciare una successiva fase[47]. Un'altra attività possibile è il daily, che consiste nell'aggiornare gli altri membri del team sul lavoro fatto il giorno precedente e sui programmi della giornata. Infine, anche la Sprint Review è un importante evento per la squad, perchè il team condivide con gli stakeholder i progressi fatti sul progetto e si ricevono i feedback per poter migliorare (Soldi, 2019).

- Fase di Scale Up.

  In questa fase si osserva, si integra e si interviene per migliorare. È la fase che permette di ridefinire le pratiche attuate, se queste non sono ancora le più adeguate al team. Si comprende il livello di autonomia di cui gode la squad e, se non è soddisfacente, si studia un modo possibile per lasciare più auto-organizzazione ai membri del team.

  In questa fase è utilizzata un'attività detta Shadowing, cioè il momento in cui si definiscono con più precisione gli elementi di valutazione e la metodologia di lavoro decisa e si controlla che con questi input tutto possa funzionare al meglio. Per questo vengono organizzati eventi ad hoc, come workshop. Questi servono per far vivere alle squad sistemi alternativi o più performanti, fornendo così anche nuovi benchmark che permettano di valutare la propria prestazione. Gli agile coach promuovono anche eventi agile affinché gli individui accrescano le loro competenze e aumentino le conoscenze relative a questa nuova metodologia. Essi osservano dall'esterno le

[47] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista

squad, le loro abilità, l'autonomia, la stabilità e l'adattamento che li caratterizza per poi agire dove serve con i mezzi adeguati alla situazione[48].

Seguendo questo processo, nell'agosto 2018, Vodafone contava 20 squad e più di 250 persone che lavorano in agile[49].

Durante il secondo anno della trasformazione agile, Vodafone ha continuato nello sviluppo di squad e nuovi chapter come sopra descritto.

Alla fine del secondo anno, l'attenzione è stata rivolta all'impatto sistemico su tutta l'organizzazione. Infatti, non si parla semplicemente di introduzione di una nuova metodologia di lavoro, ma di una trasformazione, di un passaggio da una modalità ad un'altra. Ciò è fondamentale perché comporta ulteriori difficoltà. L' Agile Chapter leader e Digital Transformation manager in Vodafone precisa la problematica principale:

"Quando si fanno trasformazioni si incide profondamente sul lavoro delle persone e se ci si focalizza solo su una parte dell'impresa si creano situazioni critiche, quindi le trasformazioni devono essere organiche e coerenti, ci deve essere armonia all'interno dell'organizzazione piuttosto di utilizzare approcci big bang[50]"

Le trasformazioni big bang richiedono un management totalmente convinto, una cultura ricettiva, una grande esperienza e abilità da parte degli agile coach per organizzare tutti i team, senza trascurare le competenze. Risulta più facile, invece, una trasformazione a piccoli step, in cui ogni unità trova l'implementazione più adatta a seconda delle sue capacità (Rigby et al., 2018).

Una trasformazione è, quindi, più delicata rispetto ad una costruzione ex novo di un'organizzazione e, attraverso tre metafore, Giannocaro Dario, responsabile organizzazione Reward e Digital Transformation, spiega come è stata realizzata in Vodafone Italia:

"*Principio della conservazione della massa: nulla si crea, nulla si distrugge, ma tutto si trasforma.*

[48] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista
[49] Isaia, video talk ABD 2018 - https://vimeo.com/305490344
[50] Lipari, Giannocaro, video talk ABD 2019 – https://vimeo.com/362533573

Due anni fa Vodafone aveva una struttura funzionale, attraverso un processo di frammentazione organizzativa si è arrivati alla struttura di oggi. Alcune funzioni sono state frammentate poiché le competenze delle persone sono state riorganizzate all'interno delle tribe e delle squad. Questo processo ha portato alla creazione di molte più funzioni ricoperte da persone con competenze diverse[51]*"*

Si parla di conservazione della massa in quanto tale cambiamento è avvenuto mantenendo all'incirca lo stesso numero di dipendenti, anche se sono in realtà stati riorganizzati in maniera differente. Le funzioni di staff sono rimaste le stesse, ma sono aumentate le interazioni a causa della suddivisione in squad. Inoltre, questa frammentazione ha portato alla necessità di vedere l'organizzazione in modo globale e non a scompartimenti, guardando da un lato la parte agile e dall'altro la parte tradizionale.

"L'entropia è la grandezza che misura il grado di disordine di un sistema.
Le funzioni aziendali interagiscono tra di loro secondo i processi che governano. Ad esempio, marketing parla con vendite più o meno frequentemente e questo avviene in un certo modo. Le grandezze fondamentali, quindi, sono le interazioni, la frequenza con cui avvengono e la modalità di interazione[52]*"*

Prima della trasformazione avvenivano un certo numero di interazioni, ma con la frammentazione queste sono aumentate. La complessità organizzativa è stata incrementata quando lo scopo era diminuirla. In base alla modalità di interazione, l'entropia viene amplificata o deamplificata. Con l'agile, tale misurazione dovrebbe diminuire in quanto le funzioni che normalmente vengono interrogate sono già all'interno delle squad. Nel caso di Vodafone, le interazioni sono aumentate perché le squad non riescono ad essere totalmente autonome e richiedono ancora approvazioni dall'esterno. Di conseguenza, è aumentata l'entropia e questo ha provocato dei costi maggiori. La risoluzione attuata per diminuire il grado di disordine ha previsto l'introduzione degli spoc descritti nel capitolo precedente.

[51] Lipari, Giannocaro, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362533573
[52] Lipari, Giannocaro, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362533573

"Un postulato della relatività dice che la curvatura spazio-tempo è direttamente relazionata all'energia e alla gravità.
Esiste l'organizzazione tradizionale con la struttura funzionale e quella agile con la struttura a matrice. Noi abbiamo creato un vincolo naturale: la velocità del sistema è data dall'elemento più lento[53]*"*

L'utilizzo della metodologia agile ha velocizzato notevolmente i processi, ma solamente nella parte agile, in quanto la parte tradizionale ha proceduto seguendo le sue normali tempistiche. Dovendo queste due entità coesistere, la velocità considerata sarà sempre quella più bassa. Questo causa un'ulteriore difficoltà nella trasformazione digitale, che ha intrapreso e impatta l'intera organizzazione[54].
Da tali osservazioni, gli agile coach hanno cominciato a formulare delle ipotesi per realizzare una trasformazione più organica e sostenibile nel tempo per l'intera azienda. In primis, come già detto, l'idea degli spoc per diminuire le interazioni e conferire alla società un certo ordine. Per migliorare i rapporti tra tradizionale e agile è importante agire nell'intera governance aziendale. Ci sono alcuni processi che rimangono fermi, ad esempio il budget: viene visto come un portafoglio definito sulla base delle richieste di inizio anno e viene gestito con più o meno flessibilità a seconda dei processi. La problematica risiede nel fatto che un processo così fondamentale deve trovare un modo per dialogare serenamente con l'agile. In questa nuova metodologia, si utilizzano spesso strumenti di allineamento tra tribe, tra squad o tra tribe e altri dipartimenti e questo modifica conseguentemente le ipotesi fatte all'inizio. Per risolvere questa difficoltà ci si focalizza sul lavoro di team: se c'è un conflitto, si ricercano regole che possano risolverlo ed evitarlo in futuro e, in tal modo, si ritorna ad ottenere buone performance; si aggiorneranno poi di conseguenza gli obiettivi per poter proseguire in questa direzione.
Nell'anno finanziario 2018/2019 l'organizzazione presentava le seguenti cinque Tribe:

- Consumer Digital and Growth Tribe. Lo scopo è di aumentare la customer base sfruttando le informazioni e i data analytics;
- Consumer Marketing & Digital Sales Tribe. Essa ha come obiettivo quello di acquisire nuovi clienti attraverso i canali digitali;

[53] Lipari, Giannocaro, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362533573
[54] Lipari, Giannocaro, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362533573

- Enterprise Digital Tribe. La sua missione è l'acquisizione di nuovi clienti nel segmento SoHo (Small Office Home Office) e nel segmento SME (Small and Medium Enterprise);
- Commercial Operations Digital Tribe Si occupa dello sviluppo dell'intelligenza artificiale Tobi e dei canali Digital Care verso i clienti;
- IT Enablers Tribe. Essa abilita la tecnologia per gli sviluppi su tutte le Tribe[55].

Nel Novembre 2019 Vodafone Italia contava 6 tribe, 49 squad e più di 450 persone su circa 5000 dipendenti dell'intera organizzazione a lavorare con la metodologia agile. Si sta quindi formando una massa critica.

4.1.1 Squad di VB Digital marketing

La maggior parte delle squad sono state create prendendo spunto dai team e dai dipartimenti già esistenti, ma frammentando i compiti e rendendo i team il più possibile autonomi, in accordo con le disponibilità aziendali. L'introduzione dell'agile ha avuto inizio in quelle aree a stretto contatto con il cliente e già predisposte a lavorare con il supporto della tecnologia digitale. Un esempio sono le aree relative alla parte di app, di customer care, di marketing e tutta l'assistenza legata a TOBi. Alcuni team, tuttavia, sono nati proprio a seguito dell'introduzione dell'agile. Una di queste è la squad di VB digital marketing, inserita nella tribe che si occupa di acquisizione online tramite sia il digital marketing sia l'e-commerce. In particolare, il product owner della squad spiega:

"Digital Marketing si occupa dell'erogazione di contenuti pubblicitari e contenuti anche in generale di un brand attraverso i canali digitali social (Facebook, Twitter, You-tube), distribuzione pura attraverso i motori di ricerca (Google, Bing), banner […], i siti di news, i siti in generale online, SEO per traffico organico[56]"

Questa è la principale funzione che ricopre la squad di digital marketing. Mentre nel sistema tradizionale, quando si pianificava un banner, si sceglieva in quali siti essere presenti, ora si decide il target che si vuole colpire e, con i dati raccolti, a prescindere dal sito, si raggiunge l'obiettivo. Questa squad, inoltre, ha al suo interno una persona che si occupa unicamente di scoprire i nuovi strumenti e le nuove piattaforme che si sviluppano

[55] Bilancio di Sostenibilità 2018-2019
[56] PO VB Digital Marketing in Vodafone – intervista

in seguito alle innovazioni tecnologiche. Il suo compito è di mantenere aggiornata la squad relativamente al cambiamento digitale.
In quest'area di Vodafone, il cambiamento è stato di forte impatto: da un gruppo di due persone, che gestivano la parte di implementazione delle campagne pubblicitarie, ora se ne contano 15. Con la metodologia tradizionale, infatti, Vodafone si affidava ad agenzie esterne e di conseguenza servivano solo alcune persone che curassero i rapporti con loro. La situazione con l'avvento dell'agile è decisamente cambiata:

"*L'agenzia media siede tutti i giorni con noi alla nostra scrivania e, durante la parte di pianificazione, ci sono alcuni canali che non gestiamo direttamente noi, ma su cui comunque abbiamo un controllo più efficace perché condividiamo gli spazi con queste persone.*
Con noi abbiamo anche un'agenzia creativa: abbiamo 3 persone che ci permettono di essere più veloci nell'esecuzione e negli aggiornamenti della creatività. Se per esempio un giorno arriva un capo e ci dice - stiamo uscendo con questa promozione a 30 euro -, ma domani vogliamo uscire a 28 euro, nel modo tradizionale avremmo dovuto prendere il computer, mandare una mail per aggiornare le creatività e attendere la modifica, nel modo in cui siamo strutturati adesso, ci spostiamo semplicemente di sedia o ci giriamo e parliamo con la persona dell'agenzia creativa che ci risolve ogni domanda o dubbio e quindi riusciamo ad avere una velocità di esecuzione maggiore[57]*" – PO VB Digital marketing*

Come racconta il product owner della squad in analisi, il cambiamento che ha subito il dipartimento di marketing è stato decisamente positivo. La rapidità di esecuzione in un dipartimento così dinamico e imprevedibile è sicuramente un punto di forza per l'intera azienda.
La squad di digital marketing è una tra le più avanzate nel processo di trasformazione iniziato in Vodafone. Nonostante la gerarchia presente nel team, anche se minima, ogni membro del gruppo siede alla stessa scrivania e parla con tranquillità a tutti gli altri. Quando ognuno riesce a dire la propria opinione e di conseguenza a contribuire al lavoro della squad, significa che si è raggiunto un buon livello di fiducia e rispetto. Le pratiche agile hanno agevolato la creazione di questo clima e attività, come la retrospective, portano notevoli benefici al lavoro di tutti. La retrospective è uno strumento molto utile,

[57] Intervista

non solo se applicata ai progetti, ma anche ad argomenti di carattere personale: per esempio, nella risoluzione di difficoltà di coesistenza, di collaborazione o criticità legate a modi poco piacevoli di porsi da parte di membri del team. In questo momento, dedicato al confronto e alla risoluzione di eventuali difficoltà, si è instaurata quella fiducia che deve caratterizzare la vita di una squad. Numerose sono le tecniche agile che si possono utilizzare, ma giustamente non tutte sono adatte ad ogni team: c'è sempre il fattore umano da considerare, che lavora meglio con determinate routine piuttosto che con altre.

"In realtà per noi è stato anche abbastanza semplice applicare questa nuova metodologia perché di fatto siamo cresciuti in un ambiente diverso rispetto alla maggior parte delle persone che lavorano in Vodafone. Il nostro team è composto da persone che sono cresciute nell'ambito dell'agenzia media. Nel centro media hai dei modi di lavorare e approcci, soprattutto nella parte digital, che sono molto più vicini ai principi agile che a quelli che sono i metodi tradizionali[58]." – PO VB Digital marketing

Per chi opera nell'ambiente del marketing, non è una novità la modalità lavorativa in team, in quanto per molte decisioni è importante confrontarsi: basti pensare alla semplice domanda "in quali e quanti canali social pubblicizziamo la proposta del nostro cliente?". Per rispondere è importante condividere le idee e analizzare gli impatti che hanno certi social rispetto ad altri. Forti di questa abitudine, come afferma il PO della squad, il cambiamento non è stato così arduo da attuare. Un altro punto a favore di questo team agile è il fatto che è stata formata già in modalità agile, quindi i nuovi dipendenti assunti non hanno potuto conoscere il metodo tradizionale di Vodafone utilizzato in precedenza. Già in fase di colloquio, infatti, veniva spiegato la metodologia di lavoro che avrebbero intrapreso. In questo modo, i dipendenti non hanno subito una trasformazione, ma hanno semplicemente acquisito un nuovo metodo di lavoro.

4.1.2 Squad di Mobile Upsell and Xsell

La maggior parte delle squad, invece, accoglie persone che lavoravano già da qualche tempo in Vodafone. Esse hanno avuto il tempo di adattarsi alla metodologia tradizionale

[58] Intervista

prima di essere coinvolti nel cambiamento. Un esempio è la squad di mobile Upsell and Xsell. Il team accoglie al suo interno tre persone di marketing, una persona specializzata in big data, una nel reporting pure e infine una persona con un background da project management. Il product owner è in Vodafone da prima che la trasformazione avesse inizio e ha notato questa fondamentale differenza:

"Il mestiere che si fa è sempre lo stesso, ma lo si svolge in maniera diversa. Non sono cambiati i prodotti che offriamo, magari delle idee le abbiamo avute perché abbiamo lavorato in agile, grazie alla contaminazione cross-funzionale, ma il vero cambiamento è stato nel modo in cui abbiamo cominciato a lavorare[59]*."* – PO Mobile Upsell and Xsell

Come possiamo notare dalle sue parole, la nuova metodologia ha impattato notevolmente sul personale perché ha richiesto il cambiamento del modo di lavorare. Nel sistema tradizionale servivano molteplici incontri di allineamento, pensati appositamente, mentre con l'agile i vari stakeholder sono seduti allo stesso tavolo fin dal principio. Non hanno bisogno, quindi, di un intermediario per contrattare le condizioni tra marketing e technology, ma cercano un dialogo direttamente tra loro. Grazie a questo, le relazioni sono diventate molto più informali e le decisioni vengono prese in modo armonico, come se tutto fosse una logica conseguenza. In tal modo, sono stati ridotti i meeting e il tempo di risposta è diminuito notevolmente, facendo uscire nel mercato lo stesso numero di prodotti, ma ad una maggior velocità.
Sicuramente un fattore vincente per l'agile è dovuto all'età media dei dipendenti coinvolti. In Vodafone, in generale, i dipendenti sono molto giovani, all'incirca dai 25 anni ai 35/40 anni e questo aiuta molto la scioltezza nel dialogo. Un management giovane aiuta questi tipi di interazioni e agevola la creazione di rapporti più informali, tipici dell'agile.

4.1.3 Dipartimento IT

La decisione di muoversi verso una Vodafone più digitale è stata presa anche in seguito ad un problema importante riscontrato dal dipartimento IT. Come spiega l'agile coach di Vodafone, la situazione era divenuta alquanto ingestibile:

[59] Intervista

"Visto che c'erano centinaia di sistemi IT da toccare ogni volta che bisognava rilasciare una funzionalità estremamente piccola, come per esempio una nuova offerta che è la base del nostro lavoro, bisognava toccare decine di sistemi tutti quanti in mano a vendor diversi, con i relativi costi e una governance abbastanza complicata[60]."

La difficoltà maggiore era costituita dal fatto che la parte IT fosse interamente in mano a dei fornitori esterni e che, in caso di modifiche o aggiornamenti, l'iter da seguire, prima che questi fossero attivi, era decisamente lungo. Molteplici analisi sono state eseguite per trovare una soluzione soddisfacente: il primo step è stato quello di ricondurre tutta la parte IT ad un unico fornitore. Una semplificazione che avrebbe sicuramente fatto guadagnare tempo. Nonostante questa prima idea rispondesse già ad alcuni bisogni di Vodafone, restava comunque la necessità di interfacciarsi con l'esterno. In questo contesto è nata l'idea del progetto Next, un programma elaborato con un fornitore esterno, ma che avrebbe permesso, poi, di lavorare internamente. Allo stesso tempo la società ha iniziato la trasformazione agile e una nuova cultura aziendale ha investito il dipartimento IT. Questo cambiamento ha trovato il dipartimento impreparato, in quanto aveva già cominciato a lavorare sul programma Next e, nell'immediato, sembrava che le due idee fossero inconciliabili. Con il tempo, invece, si è cercato di risolvere tale difficoltà attraverso la collaborazione: le prime innovazioni, rilasciate grazie a Next, sono state poi affidate a squad, in modo che potessero migliorarle attraverso gli aggiornamenti di cui avevano bisogno.
L'impatto che ha avuto l'agile in questo dipartimento è stato notevole, infatti ora è organizzato nel seguente modo:

"Adesso hai delle parti che lavorano a vecchio perché non ancora trasformate, alcune parti che lavorano nella nuova modalità (Agile) e altre parti che lavorano in questo mega progetto/programma e che lavorano in una via di mezzo[61]." – Agile coach di Vodafone

In seguito a questa affermazione, quindi, sembrerebbe che con la trasformazione agile il dipartimento IT abbia aumentato la sua complessità organizzativa, visto la coesistenza di

[60] Agile coach in Vodafone – intervista
[61] Intervista

tre modalità differenti. Tuttavia, se queste tre sezioni vengono considerate singolarmente, si può distinguere il loro livello di complessità:

- la parte che lavora su Next è rallentata dai continui cambiamenti del mercato esterno e continua ad interfacciarsi con un unico fornitore che sviluppa insieme il programma. A conclusione del progetto, l'ottica è quella di continuare gli sviluppi attraverso professionalità interne;
- la parte che lavora con il sistema tradizionale utilizza un processo chiaro e conosciuto, pur con tempi lunghi a causa della burocrazia e delle conferme da attendere dai terzi interpellati;
- la parte agile, invece, ha una gestione più semplificata e continua ad implementare le tecniche per trovare l'approccio più efficace. I membri lavorano a stretto contatto con il business.

Ad oggi, con la struttura appena descritta che caratterizza l'area IT, il processo di trasformazione si presenta così:

"C'è tantissimo da fare, qualcosa in azienda va avanti già da solo, […], ma sembra di lavorare sulla punta di un iceberg e invece c'è tantissimo lavoro da fare per andare in qualche modo a influenzare il medium stream, quindi anche altri dipartimenti che lavorano in maniera tradizionale. […] Quindi da questo punto di vista sarebbe errato dare una percentuale, diciamo che comunque se dovessimo dire in che fase siamo, siamo sempre nella fase iniziale[62]*."* – Agile coach di Vodafone

4.2 Benefici riscontrati con l'implementazione dell'agile

Nelle interviste al personale di Vodafone, tutti hanno lasciato trasparire l'entusiasmo di aver cominciato a lavorare seguendo la filosofia agile. Sebbene ci siano ancora delle difficoltà nella sua implementazione, gli intervistati affermano che non tornerebbero alla metodologia tradizionale. Non solo per la maggior velocità nell'eseguire compiti che prima richiedevano molto più tempo, ma, in particolare, perché ha semplificato il modo di lavorare. Grazie ai valori e ai principi agile si sono cercate le soluzioni più semplici ed efficaci. Infatti, in un'intervista, il product owner afferma:

[62] Intervista

"Secondo me sì, la metodologia funziona. […] La cosa più importante quando si applica la metodologia agile è capire i principi, testare vari modi di applicazione e implementazione della metodologia, anche sforzandosi, in alcuni casi, perché non è detto che funzioni subito. […] Quello che secondo me, da un punto di vista molto personale, funziona è capirne i principi e i benefici nei vari processi e poi metabolizzare e applicare, adattandola alla specificità del contesto in cui la stai applicando[63]." – PO VB Digital marketing

Da queste parole si comprende come il beneficio derivi dall'applicazione corretta di ciò che è stato sancito nel Manifesto Agile. Con il termine "corretta" non si intende applicare rigidamente le pratiche come vengono descritte, ma adattarle al team, alla tribe o all'intera organizzazione che deve implementarle. L'agile agevola a divenire più flessibili e a raggiungere l'obiettivo quando si comprende la filosofia sottostante, ma non se ci si ostina a mettere in pratica unicamente gli strumenti che offre.
Durante il percorso che ha portato la parte agile di Vodafone ad arrivare dove è oggi, le difficoltà ci sono state:

"All'inizio, quando io sono arrivato qui, c'era McKinsey che aveva facilitato l'implementazione della metodologia agile. […] Molte cose erano state applicate in modo rigido da McKinsey e spesso e volentieri avevano creato delle negatività perché il team non approvava o comunque non era contento di applicare la metodologia in quel modo lì. McKinsey, invece, aveva spinto e insistito per farlo in quel modo lì. A quel punto ovviamente poi ti scontri[64]." – PO VB Digital marketing

Vodafone Italia, all'inizio, aveva usufruito dei servizi di consulenza di McKinsey & Company nell'introdurre l'agile. In questo periodo, però, le difficoltà erano molteplici: la resistenza al cambiamento, la confusione nel cominciare una cosa ancora sconosciuta e la poca comprensione della nuova metodologia. Questi aspetti negativi erano forti, in quanto la trasformazione sembrava più una via obbligata che una scelta condivisa. Le parole del PO di VB Digital marketing sono proprio un esempio di come i benefici derivino da un percorso pensato ad hoc per le persone e dalle persone a cui lo si propone. È stata questa la strategia seguita da Vodafone in un secondo momento, attraverso l'assunzione di figure

[63] Intervista
[64] Intervista

specializzate come gli agile coach. Queste persone hanno saputo accogliere i dubbi e le perplessità dei dipendenti e accompagnarli nella trasformazione, grazie ad attività pensate per spiegare la trasformazione e motivare al lavoro collaborativo.
Un ulteriore fattore positivo è il clima che è venuto a crearsi: l'agile, chiedendo di lavorare senza rigide gerarchie, permette una relazione più informale tra colleghi. Grazie a questo rapporto ognuno è libero di fornire la propria opinione, mantenendo comunque il normale livello di rispetto che si richiede in ogni rapporto. In questo modo, si amplificano le possibilità di innovazione e aumenta anche la creatività perché vengono messe insieme più idee e più logiche di pensiero, mentre prima si seguivano solamente le indicazioni del capo.

"Oggi [...] hai il beneficio di avere il tuo capo al tavolo o comunque una persona di riferimento anche se non è il tuo capo diretto, come il product owner e quindi quanto meno essere contaminato da discorsi più strategici che fanno bene alla crescita e, cosa non da meno, questa modalità di lavoro fa sì che sia anche un po' più fluida tra le persone quella che è la responsabilità sulle varie attività." – PO Mobile Upsell and Xsell

La condivisione delle responsabilità rende l'azienda più efficiente, in quanto ogni membro del team conosce ciò su cui lavorano i colleghi. In caso di bisogno, ognuno può intervenire nel lavoro di qualcun altro o almeno condividere lo status del suo compito[65]. In questo modo, la quantità di informazioni che circolano all'interno dell'azienda è maggiore, tutti riescono a rimanere aggiornati e avviene spontaneamente una sorta di allineamento. Inoltre, condividendo l'andamento del proprio compito, si ottiene anche un valido sostegno dai colleghi in caso di difficoltà, in quanto sono già aggiornati sui passi eseguiti fino a quel momento.
Vodafone, grazie ad un'analisi interna, ha compreso di aver lavorato positivamente sugli spazi. Gli ambienti dedicati ai membri delle tribe hanno contribuito ad un lavoro più tranquillo e soprattutto hanno permesso una facile interazione con le persone del sistema tradizionale.
Ugualmente, sono punti positivi, i corsi di formazione organizzati per approfondire le competenze e acquisirne di nuove. I risultati si sono visti in un aumento della

[65] Intervista

collaborazione e della predisposizione ad apprendere. Infine, sono stati reputati strumenti molto utili quelli che permettono di visualizzare i concetti e i prodotti. La creazione di prototipi, ad esempio, ha anticipato la fase di testing, che ha aiutato a rilasciare gli sviluppi sulle basi dei feedback già ricevuti[66].

4.3 Difficoltà durante il cambiamento

In un processo di trasformazione è fondamentale curare l'aspetto umano: di fronte ad un qualsiasi cambiamento, non tutti reagiscono allo stesso modo e, cosa più importante, non tutte le reazioni sono positive. Dopo aver analizzato il percorso che ha fatto Vodafone per introdurre la metodologia agile, si può aver chiaro come all'inizio il cambiamento sia stato preparato, ma non a sufficienza. È stata data molta attenzione alle competenze da sviluppare per poter essere membri attivi nella trasformazione, un focus centrale su cui Vodafone ha lavorato fin da principio. Ma solo in seguito si è compreso come fosse importante lavorare anche su una cultura aziendale diffusa. Quando a tutti vengono spiegate le ragioni della trasformazione, quando sembra un'idea condivisa perché è conosciuta e sono stati risolti i dubbi, allora c'è un sostegno e una cooperazione maggiore. In questo modo, anche davanti alle difficoltà si riesce a continuare con i propri sforzi e a superarle perché si riconosce l'obiettivo comune. Se si vuole cooperazione e sostegno è necessario essere chiari su ciò che si richiede e sul perché lo si richiede. Quando non si hanno le risposte, la miglior mossa da attuare è dire come stanno le cose perché magari dal confronto può nascere la soluzione.

"Le persone non resistono al cambiamento; le persone si oppongono al cambiamento che non capiscono[67]" – Calzolari M.

Ciò contro cui combatte Vodafone, è il pensiero tipico di chi non conosce la metodologia e lavora ancora nel sistema tradizionale:

"Un clichè ancora presente è questo: Chi lavora in agile ha il calcetto e il ping-pong. Chi lavora in agile usa sempre i post-it. Chi lavora fino a tardi lavora bene!

[66] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista
[67] Calzolari, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362622437

Ma non è così, agile richiede che tu sappia organizzarti e allora lavori nei tempi prestabiliti. I giochi sparsi per l'area agile servono ad agevolare l'informalità sul posto di lavoro, e non sono ad uso esclusivo di chi lavora in agile. I post-it appesi sul muro sono uno strumento per visualizzare ciò di cui si sta parlando o le cose da fare, ma può essere usato anche un altro strumento[68]." – Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager di Vodafone

Proprio a causa di questi problemi culturali alla base dell'azienda, sono state svolte attività atte a diffondere e unificare il pensiero sulla nuova metodologia: sono stati organizzati eventi, guidati da persone esterne, che hanno aiutato i dipendenti agile a non sentirsi soli nel cambiamento, ma parte di una comunità che stava vivendo o aveva già vissuto le stesse criticità. Purtroppo, a livello aziendale, Vodafone ancora non è riuscita a costruire una solida cultura agile.
Un altro punto a sfavore in questa trasformazione è stata la scelta di porre alcuni candidati in posizioni determinanti. Come detto precedentemente, non tutte le persone reagiscono in modo positivo al cambiamento. Proprio per questo è importante fare attenzione a chi possiede già delle caratteristiche personali che lo rendono più predisposto rispetto ad altri al cambiamento. Per una persona che nella struttura tradizionale ricopre un ruolo importante e che per questo gestisce un buon numero di persone, ritrovarsi nell'agile, in cui viene richiesto l'appiattimento delle gerarchie, può risultare un cambiamento impensabile. Proprio su questa scia, infatti, alcuni dipendenti di Vodafone si sono dimessi perché hanno recepito la trasformazione come una diminuzione di prestigio nella propria carriera.

"Una problematica che può nascere nel trasformare le aziende in modo che lavorino in squad è più per le persone che prima non erano abituate alle squad. Le squad appiattiscono i livelli…dirigenti, quadri, altre persone non esistono più. La difficoltà è quella di avere meno posti manageriali quindi sì, c'è un tema di questo tipo[69]." – PO Mobile Upsell and Xsell

Altre defezioni nel personale sono state legate a persone poco incentivate dall'azienda alla crescita personale e lavorativa. Queste persone hanno invece ottenuto ruoli importanti in altre aziende, in cui si stava implementando l'agile. La causa è stata una scarsa attenzione

[68] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista
[69] Intervista

alla soddisfazione del personale e alla sua realizzazione lavorativa. Vodafone Italia, però, ha subito cercato di dare soluzione a tale difficoltà:

"Come azienda stiamo cercando di cambiare totalmente la mentalità: non più incentrata ad una crescita verticale (io devo diventare il responsabile di…). Si lavora in un team e l'ambizione è di diventare il capo del team. La gerarchia c'è anche nelle squad (PO, Tribe leader, chapter leader) e questo è insito in azienda perché è così che funziona. Quello su cui noi ci stiamo spingendo è una crescita più orizzontale. Devi dimostrare che sei una persona più qualificata delle altre. […] Molte persone allo stesso livello possono guadagnare più o meno in base alla performance e alla seniority[70]." – PO Mobile Upsell and Xsell

È quindi possibile ricevere un riconoscimento remunerativo in base alle proprie competenze, ricompense di altro genere collegate a competenze e prestazioni maggiori o percorsi formativi differenti.
Con l'introduzione dell'agile non esiste più la gerarchia forte che si era instaurata precedentemente in Vodafone ed è importante dare comunque una possibilità di crescita ai propri dipendenti, non più verticale, ma orizzontale.
Il PO di Mobile Upsell and Xsell afferma ancora:

"Vodafone in generale ha un turnover medio-alto perché vengono assunte persone brave molto richieste sul mercato e soprattutto giovani perciò c'è un fenomeno magari superiore alla media. (Il personale) È cambiato un po', diciamo un 20%-10% delle persone sono cambiate per l'agile[71]."

Queste sue parole sono delle stime fatte senza dati alla mano, ma ci permettono di capire come il cambiamento abbia richiesto anche un mutamento del personale all'interno delle aree interessate dall'agile, sia che i dipendenti si siano dimessi, sia che siano stati assunti per la loro esperienza nella nuova metodologia.
Un ulteriore fattore negativo che nota il product owner di Mobile Upsell and Xsell è quello dell'allineamento. Se prima con un andamento più lento, c'erano i momenti per informarsi sulle novità a cui lavorava il resto dei dipartimenti, ora questo non è possibile allo stesso

[70] Intervista
[71] Intervista

modo. Grazie all'agile, la velocità di alcune operazioni è decisamente aumentata e richiede una maggior attenzione rivolta al proprio compito. Questo costringe ad investire meno tempo per conoscere i progetti delle altre squad e delle altre tribe. Non avere informazioni sul resto dell'azienda è negativo perché diminuisce l'allineamento. Uno dei compiti di un product owner è quello di cercare momenti per scambiarsi informazioni con gli altri poduct owner. In Vodafone, per rispondere a questa problematica, sono stati organizzati eventi e meeting appositi. In questi incontri non si chiede di preparare presentazioni elaborate o discorsi completi, ma di utilizzare materiale già usato in altre circostanze o di descrivere la situazione improvvisando. In tal modo, non serve investire ulteriore tempo in un'attività che potrebbe compiersi anche durante una chiacchierata davanti ad un caffè. Questo metodo costringe i PO a fermarsi per dare spazio all'allineamento e, allo stesso tempo, cerca di sfruttare quel momento senza rallentare il lavoro delle squad.
Una difficoltà ancora presente oggi in Vodafone è il fatto che non tutti i team lavorano come richiederebbe l'agile. Ci sono ancora delle persone che non riescono a distaccarsi totalmente dalla metodologia tradizionale. Applicare le pratiche agile e le tecniche suggerite non significa entrare pienamente nella nuova filosofia: può accadere che alcuni dipendenti restino nei meccanismi waterfall sintetizzabili in un "il mio capo mi ha detto di fare questo ed io eseguo". Nell'agile non è così, se si agisce in un certo modo è perché tale decisione è condivisa da tutti o è stata discussa e se ne sono capite le ragioni. Il problema, quindi, sorge quando si cerca di dimostrare di lavorare in agile, mettendo in pratica le tecniche suggerite, ma in realtà non se ne ricavano benefici in quanto non si sfrutta il metodo nel giusto modo.
Inoltre, un altro fattore negativo è che figure importanti come gli agile coach sono condivisi tra più tribe o più squad. In questo modo non sempre si riesce a dare il supporto necessario perché le forze sono condivise tra più entità. Un agile coach fa notare che in azienda sono presenti circa 10 agile coach e le persone che devono seguire sono 500. Questo tipo di problema, quindi, è alquanto sentito.
Infine, una difficoltà importante è la misurazione della trasformazione in atto e l'andamento di tale cambiamento.

"Se l'obiettivo è la trasformazione digital o agile, si misura come stiamo facendo il digital o l'agile. Ma se davvero stiamo facendo bene agile, allora stiamo raggiungendo gli obiettivi che avevamo anche prima, solo che prima non riuscivamo a raggiungerli altrettanto bene.

Perché non misuriamo quelli piuttosto che se c'è uno scrum master per team o se stiamo facendo davvero degli stand-up meeting in piedi […]. E soprattutto come puoi pretendere che le persone che stanno facendo questa cosa, riescano a fare il prodotto nuovo con obiettivi nuovi e in più anche a lavorare in un modo nuovo nello stesso momento, magari in un'azienda con meccanismi vecchi[72]?" – Calzolari M.

Queste poche righe, relative ad un intervento di Calzolari Marco durante l'Agile Business Day 2019, fanno capire quanto sia complicato valutare la trasformazione agile e quanto spesso gli indicatori utilizzati diano un'idea distorta del cambiamento. Anche in Vodafone, il problema è stato esattamente quello descritto da Calzolari. All'inizio della trasformazione, i valori misurati sono stati di tipo quantitativo: quante squad ci sono? Quante tribe? Quante persone utilizzano Scrum? Quanti agile coach ci sono? E così via.

"Non centra il numero di squad create ma piuttosto come lavorano[73]." – Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager di Vodafone

Il focus non deve essere sulla quantità, sostiene l'Agile Chapter leader e Digital Transformation manager di Vodafone, ma sulla qualità del lavoro che svolgono le squad. Per questa ragione si è cercato di valutare aspetti differenti.
Vodafone, ad oggi, utilizza la relazione tra leading indicators e lagging indicators. Mentre i primi possono essere influenzati, i secondi sono delle conseguenze[74].
I leading indicators sono:

- la stabilità. In particolare, si considera il turnover del personale, la stabilità dei team e dei ruoli. Per Vodafone è positivo quando c'è alta stabilità, quindi un basso turnover, dei team duraturi e dei ruoli ricoperti dalle stesse persone;
- l'attitudine, che considera l'agilità intrinseca, la volontà di collaborare e apprendere attraverso la nuova metodologia;
- l'autonomia, cioè quanto i team riescono a sviluppare i proprio prodotti senza dover chiedere supporto all'esterno;

[72] Calzolari, video talk ABD 2019 - https://vimeo.com/362622437
[73] Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista
[74] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone – intervista

- i rilasci in accordo con la mission, quindi ciò che viene prodotto seguendo i nuovi propostiti;
- il lavoro, cioè la capacità di creare aggiornamenti e prodotti.

Questi indicatori possono essere influenzati attraverso la creazione di workshop con determinati scopi o di eventi specifici atti a sviluppare la cross-funzionalità di un team, la collaborazione, la stabilità all'interno di una squad e tutte quelle caratteristiche che rientrano nei leading indicators. I lagging indicators, invece, sono le conseguenze degli indicatori appena descritti. Questi riguardano vari aspetti della struttura agile:

- il product owner, cioè come si pone con il team, se è focalizzato negli obiettivi, come porta a termine i suoi compiti, come analizza gli indicatori di performance;
- il miglioramento continuo, cioè se c'è spazio per i feedback e la valutazione personale al fine di apprendere e adattarsi;
- le dinamiche interne di un team, cioè il livello di cross-funzionalità, di collaborazione, di dipendenza;
- le pratiche agile, cioè operativamente quali strumenti vengono utilizzati.

4.4 Metodologia agile in Vodafone: prospettive future

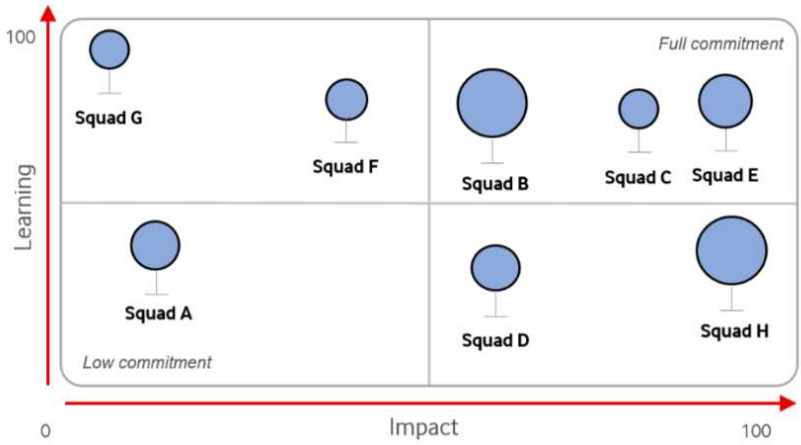
Vodafone Italia ha notato che la parte agile non riesce ad innovarsi senza considerare la parte tradizionale. Per questa ragione, uno degli obiettivi principali sarà quello di far permeare l'ideologia agile in tutta l'organizzazione e allineare al meglio le tribe. Un'indagine, che si è svolta per capire come agire, ha visto in qualità di punto centrale le squad: è stato studiato l'impatto sull'organizzazione derivante da un intervento diretto ad un team agile.

Per svolgere questa ricerca, le squad sono state poste nella matrice sottostante, a seconda del livello di due principali dimensioni: l'apprendimento e l'impatto.

In questo schema, le squad sono rappresentate da palline di diversa dimensione in base all'impatto che generano sul business. Questi dati vengono raccolti grazie al tribe leader che meglio conosce le squad che coordina.

In base alla rappresentazione, si sceglierà di lavorare su quei team agile che hanno una più ampia dimensione e poste nel quadrante in alto a destra, cioè quelle con alto apprendimento e alto impatto sull'organizzazione.

Figura 23. Schema impatto – apprendimento delle squad



Fonte: Documentazione interna di Vodafone

Un diverso sistema utilizzato con lo stesso scopo è l'organization network analysis. Esso identifica le squad con una pallina e le collega le une alle altre a seconda che siano in relazione o meno. Questo sistema permette di scegliere di intervenire sulla squad che ha più legami in quanto, impattandola, si ottengono molteplici risultati a cascata con lo sforzo applicato solo ad una unica squad. Questi, infatti, sono i punti critici da tenere maggiormente monitorati[75].

"Cerchiamo di portare le cose all'esterno: il tema della collaboration è una delle cose principali su cui lavorare in azienda. Collaborare e avere uno scambio di informazioni, un allineamento in quello che fai, porta benefici ad entrambe le parti. Spesso e volentieri, invece, si guarda il proprio orticello e ognuno si preoccupa di portare avanti i propri risultati senza capire che contribuendo ai risultati degli altri magari i tuoi potrebbero aumentare conseguentemente. Così si rischia di perdere di vista l'obiettivo finale più allargato[76]." – PO VB Digital marketing

Solo attraverso un'unità di mindset e di obiettivi si possono ottenere risultati importanti. Lavorando su specifiche squad si può amplificare il risultato positivo grazie alla collaborazione e alla condivisione di informazioni e conoscenze.
A questo punto della trasformazione, si può affermare che ci sono ancora molte cose da migliorare. La filosofia agile stessa insegna che c'è sempre qualcosa da imparare e su cui

[75] Lipari, Pratolongo, Agile Chapter Leader e Digital Transformation Manager in Vodafone - intervista
[76] Intervista

allenarsi per agevolare il proprio lavoro. Anche una squad come quella di VB Digital marketing, che è già ben avviata con la nuova metodologia, mantiene comunque margini di miglioramento. Questa squad, infatti, ha provato delle tecniche che sono state utilizzate e abbandonate subito dopo, ma che potrebbero essere reintrodotte soprattutto pensandole con una maturità differente. Se all'inizio dell'implementazione dell'agile ancora non c'era una conoscenza diffusa del loro beneficio, oggi, a distanza di anni, è possibile che con una consapevolezza maggiore, queste tecniche riescano a far ottenere alla squad risultati migliori o semplicemente riescano ad essere adattate nel modo giusto al team. L'agile offre una lunga serie di tecniche possibili da applicare, ma, nonostante ciò, non è obbligatorio utilizzarle tutte in quanto ogni tecnica ha uno scopo diverso per cui viene implementata. Esse sono dei mezzi che agevolano il lavoro, ma non per forza in ogni team portano agli stessi risultati. Per altre squad potrebbe essere utile, invece, riconoscere effettivamente il valore delle tecniche che utilizzano e, attraverso una riflessione interna, capire se le si stanno svolgendo nel modo più corretto per la squad.

Oltre a questi dettagli che aiutano il modo di lavorare nei gruppi e a far proprie questa nuova cultura e metodologia, serve anche un miglioramento più generico. Vodafone Italia, infatti, ha come obiettivo quello di formare delle squad autonome. Nonostante il processo di trasformazione sia cominciato già da due anni, ancora poche squad lo sono completamente. La maggior parte non raggiunge questo obiettivo a causa del dipartimento IT. Come si è visto precedentemente, il dipartimento ha grosse difficoltà nel raggiungere l'autonomia che richiede la nuova metodologia. Questo problema è dovuto alle poche competenze interne e, di conseguenza, si fa ancora molto affidamento sui fornitori esterni. Per realizzare questo obiettivo, quindi, servirà molto tempo e sarà necessaria l'assunzione di nuovi sviluppatori di software così da internalizzare totalmente il dipartimento.

Vodafone, inoltre, aspira ad essere una società che attira competenze perché è gratificante lavorarci. Vuole passare da un management tradizionale, che ordina, allo sviluppo di leadership e coaching. Un leader ha il compito di guidare il suo team, sostenerlo nelle difficoltà e accompagnarlo nel processo che sta affrontando. Affinchè si instauri un clima di fiducia nei suoi confronti, egli deve essere autentico, cioè deve dimostrare che una sua preoccupazione è il successo e la tutela del team in cui è inserito, cercando di fornirgli gli strumenti di cui necessita per avere successo. Deve creare trasparenza nella comunicazione: se ci sono incertezze, queste vanno condivise così come tutte le

informazioni che aiutano a comprendere i bisogni del team stesso. Infine, deve essere una persona positiva, soprattutto nello scambio di feedback negativi: non sono un rimprovero, ma uno sprono a migliorare (Pixton et al., 2014). Il compito del management in agile deve essere quello di collaborare con il team, affiancarlo e allo stesso tempo trasmettere conoscenze perché possa raggiungere gli obiettivi. Tutto questo lo si ottiene anche attraverso le figure di esempio, che condividono la loro esperienza stando accanto ai membri del team.

In un prossimo futuro, Vodafone punta ad entrare nel mercato di gaming online, ossia vorrebbe fornire la tecnologia di base necessaria a supportare il gioco in streaming. È un mercato che negli anni si sta sviluppando molto e per cui è importante avere una buona connessione per il volume di dati che deve trasmettere.

Un obiettivo di breve termine per Vodafone, invece, è quello di riuscire ad offrire al cliente dei servizi che gli permettano di concludere ogni tipo di operazione comodamente da casa e in modo totalmente digitale. Ad oggi, questo non è ancora possibile per alcune attività in quanto richiedono di concludere le azioni recandosi negli store fisici Vodafone. L'attenzione al cliente è diventata sempre più crescente già da qualche tempo, ma ora si sta cercando di semplificare la vita del consumatore nel modo che egli richiede, considerando soprattutto di dialogare con nativi digitali. Questa trasformazione del bacino di utenti, infatti, ha creato una particolare accelerazione sulla trasformazione digitale. D'ora in avanti sarà importante riuscire ad innovare e a creare valore agli occhi del consumatore.

CONCLUSIONI

Questa tesi ha voluto offrire una presentazione generale della metodologia Agile, attraverso la descrizione del percorso svolto fino a questo momento da Vodafone Italia S.p.a., l'azienda considerata come caso studio.

Grazie all'esempio concreto di come è stata attuata la filosofia Agile in un'azienda, la parte teorica ha potuto avere un riscontro pratico, facendo risultare maggiormente chiara la descrizione di esperti in merito.

La metodologia Agile apporta numerosi benefici: per la sua caratteristica di fornire risposte rapide ai cambiamenti repentini esterni, permette alle aziende di rimanere aperte alle opportunità che l'ambiente competitivo offre e di adattarsi alle nuove richieste, senza perdere terreno in contesti in cui l'avanzamento tecnologico è la principale fonte di cambiamento. Questa maggior velocità di risposta offerta non si tramuta in un aumento dei prodotti e dei servizi che vengono proposti nel mercato, ma si relaziona ad un cambio del modo di lavorare che permette di eseguire gli stessi compiti, ma in maniera più efficiente e semplice, incontrando le richieste dei consumatori. Allo stesso tempo ne beneficiano anche i dipendenti che aumentano il loro bagaglio di conoscenze e competenze, si relazionano più facilmente con i colleghi e incontrano un metodo di lavoro da costruire sulla base delle loro esigenze, seppur fondato sulla collaborazione.

In un ambiente in cui gli interessi del dipendente sono centrali, questo si sente valorizzato e, come è risaputo, la soddisfazione porta, conseguentemente, anche a prestazioni più elevate. Dall'altra parte, l'Agile porta con sé anche delle difficoltà, soprattutto se parliamo di una trasformazione aziendale.

Un'azienda che nasce già digitale, infatti, avrà meno impatti negativi nell'implementazione di tale metodo di lavoro, ma per un'impresa che, invece, ha una sua storia, il cambiamento richiede numerosi sforzi e attenzioni.

Quando si parla di trasformazione, si devono considerare le persone, le infrastrutture e l'intera organizzazione. In primis, le persone devono essere adeguatamente preparate e motivate per evitare che, a causa di incomprensioni, queste siano contrarie al cambiamento e causino situazioni che possono portare al licenziamento o alle dimissioni. Le infrastrutture devono essere di supporto alla trasformazione e non di ostacolo. Si deve, quindi, pensare agli spazi fisici di lavoro e alle tecnologie che possono agevolare i dipendenti. Inoltre, va ripensata la struttura organizzativa in quanto non esistono più

gerarchie forti: queste vengono appiattite e di conseguenza vengono eliminate anche le prospettive di avanzamento di carriera in senso verticale a favore della crescita in senso orizzontale. Un cambiamento per cui va preparato anche tutto il personale.
Infine, soprattutto se la trasformazione interessa solo una parte dell'azienda, va creata una nuova cultura aziendale in tutta l'organizzazione. È essenziale che, sia chi è all'interno del cambiamento sia chi si ritrova all'esterno, comprenda che l'introduzione dell'Agile è, prima di tutto, un cambiamento culturale. Infatti, l'Agile si basa su un Manifesto che riporta i valori e i principi sui quali si può sviluppare tutto il resto.
Le difficoltà e i benefici appena elencati si sono notati proprio nel caso studio di Vodafone Italia. La società di telecomunicazioni ha saputo prontamente riconoscere le proprie mancanze, una volta intrapresa la trasformazione, e ha ideato sistemi per superare le difficoltà createsi.
Ritengo che Vodafone, visti i presupposti analizzati nella tesi, abbia scelto la strategia adeguata al fine di rimanere competitiva in un mercato in continua evoluzione. La metodologia Agile offre un metodo di lavoro che già naturalmente era stato testato in Vodafone attraverso le Red Farms, seppur con carattere temporaneo. Questo per sottolineare che, a mio parere, l'Agile propone un metodo che si basa sul buon senso: il fatto di lavorare in team cross-funzionali, infatti, permette senza dubbio di diminuire i tempi di realizzazione del prodotto, grazie al fatto che vengono ad eliminarsi i tempi di attesa dei consensi da parte di tutti i dipartimenti potenzialmente coinvolti.
La preziosità della teoria Agile risiede, quindi, nel fatto che siano stati scritti i valori a cui dovrebbe tendere un'azienda che opera in ambienti incerti. In questo modo, è stato possibile dare inizio ad una riflessione che ha portato e continua a portare numerosi esperti a scrivere opinioni a riguardo, per stimolare una discussione e per ricordare che la semplicità è da sempre la via per ottenere buoni risultati.
L'Agile, a mio parere, avrà grande successo in futuro perché, se ben implementato e preparato, porterà le aziende ad ottenere enormi vantaggi in più ambiti: dalla soddisfazione del consumatore alla soddisfazione del dipendente, dall'aumento del fatturato ad un aumento di performance interno.
In questa scia, può essere proprio inserita Vodafone che, dal Novembre 2017, ha iniziato la trasformazione: i dipendenti della parte Agile ne stanno già sentendo i benefici e, in un certo modo, anche i clienti che possono usufruire dell'App My Vodafone che permette di gestire i servizi collegati alla propria SIM card. Sicuramente l'azienda ha incontrato anche

una difficoltà molto grande, cioè quella del dipartimento IT che opera con fornitori esterni e servirà comunque molto lavoro per poter internalizzare le competenze.
In conclusione, è possibile affermare che per Vodafone non è stato facile implementare la filosofia Agile e il suo percorso di trasformazione è ancora alle fasi iniziali, tuttavia, ha preferito non stare ferma e questo gesto le ha permesso di rimanere competitiva nel mercato delle telecomunicazioni. In futuro, comunque, i benefici che ne ricaverà, saranno notevoli perché tale metodologia offre l'agilità necessaria in un mondo sempre più rivoluzionato da innovazioni tecnologiche.

BIBLIOGRAFIA

Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R. C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development.* http://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html

Brougham G. (2015). *The Cynefin Mini-Book: An Introduction to Complexity and the Cynefin Framework.* InfoQ Enterprise Software Development Series.

Broza G. (2015). *The Agile Mind-Set, Making Agile Processes Work.* 3P Vantage Media.

Canty D. (2015). *Agile for Project Managers*. CRC Press, Taylor & Francis Group.

Chin G. (2003). *Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements.* Amacom.

Cohn M., (2006). *Agile estimating and planning*. Pearson Education Inc.

Costa G., Giubitta P., Pittino D. (2014). *Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni, terza edizione.* Mc Graw Hill Education.

Daft R. L. (2014). *Organizzazione aziendale, quinta edizione*. Maggioli Editore.

Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. (2016). *Challenges and success factors for large-scale transformations: A systematic literature review.* Elsevier Inc. The Journal of Systems and Software.

Fernandez D. J., Fernandez J. D. (2008). *Agile Project Management – Aglism versus Traditional Approaches.* Journal of Computer Information Systems, 49(2), 10-17.

Grant R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases,* Nona Edizione. Wiley Publishers.

Hazzan O., Dubinsky Y. (2014). *Agile Anywhere Essays on Agile Projects and Beyond.* Springer.

Hesselberg J., (2018). *Unlocking agility: An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation,* First Edition. Addison-Wesley Professional.

Hoda R., Murugesan L. K. (2016). *Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective.* Elsevier Inc. The Journal of Systems and Software.

Holbeche L. (2015). *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business.* Kogan Page Limited

Hüttermann M. (2012). *Agile ALM Lightweight tools and agile strategies.* Manning Publications Co.

Interlandi T., Feraco A. (2019). *Frameworks di Scaling – esiste un modello che si adatta alla mia organizzazione?* Rivista "Agile Italia Magazine" Edizione 1 http://www.agileitalia.agileforitaly.com

Kowalczuk-Walêdziak M., Korzeniecka-Bondar A., Danilewicz W., Lauwers G. (2019). *Rethinking Teacher Education for 21st Century: Trends, Challenges and New Direction.* Verlag Barbara Budrich. Capitolo 6 – Lorenzo N., Gallon R.

Lyngso S. (2014). *Agile Strategy Management: Techniques of Continuous Alignment and Improvement.* CRC Press, Taylor and Francis Group.

Martin C. R., Martin M. (2006). *Agile Principles, Patterns, and Practices in C#.* Prentice Hall.

Moran A. (2015). *Managing Agile: Strategy, Implementation, Organisation and People.* Springer International Publishing

Moreira M. E., (2013). *Being Agile: Your Roadmap to Successful Adoption of Agile.* Apress Media.

Olszewska M., Heidenberg J, Weijola M., Mikkonen K., Porres I., (2016). *Quantitatively measuring a large-scale agile transformation.* Elsevier Inc. The Journal of Systems and Software

Paquette P., Frankl M. (2015). *Agile Project Management for Business Transformation Success.* Business Expert Press.

Pixton P., Gibson P., Nickolaisen N. (2014). *The Agile Culture, Leading through Trust and Ownership.* Addison-Wesley.

Pugliese P., Leli S., Puliti G., Roggero G. (2015). *Guida galattica per agilisti.* https://www.guidagalatticaperagilisti.com/

Rasnacis A., Berzisa S. (2017). *Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology.* Elsevier B. V. ScienceDirect.

Rigby D. K., Sutherland J., Noble A. (2018). *Agile at Scale: How to go from a few teams to hundreds.* Harvard Business Review May-June, 96(3).

Shore J., Warden S. (2008). *The art of agile development*. O'Reilly Media.

Smith G., Sidky A. (2009). *Becoming Agile in an imperfect world.* Manning Publications Co.

Soldi E. (2019). *Manager, non abbiate paura. Agile non sottrae potere, lo moltiplica!* Rivista "Agile Italia Magazine" Edizione 1 – http://www.agileitalia.agileforitaly.com

Špundak M. (2014). *Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?* Elsevier Ltd. ScienceDirect.

Stare A. (2014). *Agile Project Management in Product Development Projects.* Elsevier Ltd., ScienceDirect.

Vokurka R. J., Fliedner G. (1998). *The journey toward the agility.* Industrial Management & Data System,98(4) https://doi.org/10.1108/02635579810219336.

Winter B. (2015). *Agile Performance Improvement: The new synergy of agile and human performance technology*. CA Press.

SITOGRAFIA

Calzolari M. (2018). *Perché continuiamo a non capirci? Il significato di management e leadership nelle organizzazioni superando i luoghi comuni.* Agile Business Day – https://vimeo.com/302782616

Calzolari M. (2019). *Aristotele come Manager e Nietzsche come Amministratore delegato.* Agile Business Day – https://vimeo.com/362622437

Isaia D. (2018). *La storia di un Cambiamento Agile.* Agile Business Day – https://vimeo.com/305490344

Jepsen J. (2019). *Stop giving feedback!* Agile Business Day – https://vimeo.com/371484728

Lipari E., Giannocaro D. (2019). *Surfing Organizational Entropy.* Agile Business Day – https://vimeo.com/362533573

Sterchi B. (2019). *Agile Structure, Agile Behaviour, and the nature of help.* Agile Business Day - https://vimeo.com/362526645

http://www.agilealliance.org

https://www.agile42.com/en/agile-info-center/cynefin/

http://agilemanifesto.org/iso/it/principles.html

http://www.vodafone.it/portal/Vodafone-Italia/chi-siamo

http://www.vodafone.it/portal/Privacy-policy-e-info-societarie

http://www.vodafone.it/portal/Vodafone-Italia/Sostenibilita/Bilancio/Archivio-Bilanci

https://st.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2018-11-05/fattura-elettronica-privati-cosa-cambia-l-obbligo-2019-182917.shtml?refresh_ce=1