

Ricerca Cloud Fit for Purpose

Executive summary



In collaborazione con

Con la partecipazione di

LEO
NAR
DO

ITCA

ITALIAN TRADE AGENCY

ICE - Agenzia per la promozione all'estero e
l'internazionalizzazione delle imprese italiane



CONFINDUSTRIA



Il Cloud Computing rappresenta ormai un'opzione fondante per la costruzione dell'architettura tecnologica di imprese e istituzioni. In alcuni percorsi di trasformazione aziendale, il Cloud non è solo una delle possibili opzioni tecnologiche, ma rappresenta **una scelta nativa ai fini del supporto operativo ai piani di sviluppo**. In altri casi il Cloud si configura come una delle alternative da valutare in funzione di determinate esigenze: scalabilità del

business, agilità dei processi, supporto alla crescita internazionale, lancio di nuovi canali digitali, accesso al sistema di innovazione digitale, modernizzazione di sistemi e infrastrutture sono esempi di variabili da considerare per comprendere il livello di coerenza del Cloud rispetto alle strategie aziendali. D'altro canto, **l'elaborazione di una strategia orientata al Cloud presuppone una serie di condizioni abilitanti**, che nel loro complesso devono



garantire una semplificazione dell'architettura tecnologica, nonché **una sostenibilità nel medio-lungo periodo da valutare sia dal punto di vista economico-finanziario, sia dal punto di vista delle opzioni reali di sviluppo e di apprendimento organizzativo che il Cloud intrinsecamente produce.**

Come emerge dall'iniziativa di **SDA Bocconi** e **Accenture, Cloud Fit For Purpose (Cloud**

FFP), che ha coinvolto oltre **50 aziende** italiane di medie e grandi dimensioni, **la capacità di bilanciare queste prospettive rappresenta una chiave nei moderni percorsi di evoluzione digitale delle organizzazioni.** Lo studio, condotto nella prima parte del 2022, conferma le premesse iniziali e offre una serie di spunti fondamentali per la costruzione delle capacità Cloud aziendali (cloud capabilities).

Obiettivi e Partner dell'iniziativa

L'iniziativa Cloud FFP è stata lanciata per supportare la community degli executive italiani nel comprendere e orchestrare il livello di coerenza fra **strategia Cloud, caratteristiche di business, condizioni organizzative e scelte di governance tecnologica, anche in considerazione della vasta offerta di mercato e della complessità dell'ecosistema Cloud.**

Il percorso ha previsto una fase di ricerca sul campo che ha coinvolto oltre **50 C-Level** in rappresentanza di realtà italiane di medie e grandi dimensioni. La fase di ricerca ha costituito il presupposto per avviare dei momenti di ulteriore condivisione e confronto con i protagonisti dell'evoluzione digitale delle aziende. Momenti fondamentali per consolidare i risultati dell'indagine, condividere buone prassi di governance, mitigare i rischi e creare i presupposti per l'impostazione e l'esecuzione della strategia Cloud.

Questa ambizione ha trovato la convergenza di interessi di diversi attori, impegnati secondo le loro diverse missioni istituzionali nell'accompagnare il mondo aziendale in un percorso di crescita ed evoluzione. In particolare, oltre a SDA Bocconi ed Accenture, hanno collaborato alla progettazione e alla divulgazione dell'iniziativa alcuni attori di primo piano nel loro supporto allo sviluppo economico del Paese: **Comitato Leonardo, ITA - Italian Trade Agency** e **Confindustria**.

Gli obiettivi del programma di attività sono riconducibili, nel loro insieme, alla diffusione di un approccio maturo e orientato al valore rispetto ai paradigmi del Cloud Computing, in particolare:



ampliare la prospettiva dei tradizionali approcci tecnici all'analisi delle dimensioni e delle variabili chiave che determinano la propensione all'adozione e il successo delle soluzioni Cloud Computing;



identificare, confermare, validare e diffondere le caratteristiche aziendali, di contesto e strategiche, su cui si basa la coerenza fra strategie aziendali e soluzioni di Cloud Computing;



identificare, confermare, validare e diffondere i driver, economici, organizzativi e tecnologici, che abilitano l'adozione di soluzioni di Cloud Computing;



mettere a disposizione della business community uno strumento utile a tracciare o consolidare una strategia di transizione al Cloud nel breve-medio termine;



raccogliere e condividere buone prassi di adozione e governo del Cloud Computing e dell'ecosistema di player tecnologici che lo abilitano.

Struttura del modello di ricerca

La fase di ricerca si è basata sulla costruzione e sulla successiva somministrazione di uno **strumento di assessment** unico nel suo genere, creato a valle di un percorso strutturato di ricerca che ha visto la stretta collaborazione fra i ricercatori di SDA Bocconi e i professionisti di Accenture.

Sono stati esplorati e analizzati i principali contributi della letteratura accademica focalizzati sulla comprensione delle dimensioni strategiche del Cloud Computing e sulle variabili legate alla costruzione di capacità Cloud. Congiuntamente, sono stati raccolti i principali framework e strumenti di assessment della *cloud-maturity* prodotti da fonti di natura *practice-oriented*, per un totale complessivo di **26 modelli** presi in considerazione. Queste attività hanno consentito di estrarre una lista estesa di dimensioni e variabili di interesse, ricondotte poi a classi logiche omogenee in base all'esperienza dei team Accenture e SDA Bocconi.

Il risultato finale del processo di costruzione dello strumento di assessment ha portato alla convergenza su **28 domande e 4 aree di indagine** (strategia e caratteristiche aziendali, governance e strategia Cloud, contesto e caratteristiche IT, dinamiche economico-finanziarie), articolate su due dimensioni di assessment:

- **Cloud-Business Fit**, dimensione che mette a fuoco il livello di aderenza del Cloud rispetto alle strategie, agli obiettivi, alle caratteristiche di business. Obiettivi aziendali, strategie di crescita, internazionalizzazione, sostenibilità sono solo alcune delle variabili su cui lo strumento va a lavorare per definire un indice di "fit" fra azienda e mondo del Cloud.
- **Cloud Viability**, dimensione che supporta il management nell'identificazione dei fattori di coerenza organizzativa, infrastrutturale ed economica che possono contribuire al successo di una strategia Cloud e alla costruzione delle Cloud Capability.

Lo strumento di assessment è stato testato e successivamente perfezionato grazie al contributo di un gruppo ristretto di CIO, prima di essere trasferito in un'applicazione online per la somministrazione estesa. I risultati riportati nelle sezioni successive prendono in considerazione le aziende che hanno dichiarato un approccio al Cloud di tipo Cloud First, risultato della combinazione fra Cloud-Business fit elevato e presenza di precondizioni per la costruzione delle Cloud Capability (Cloud Viability).



Campione e modalità di raccolta dei dati

Una prima fase di raccolta dei dati ha consentito di selezionare per l'approfondimento della strategia Cloud First un **panel di oltre 50 realtà italiane di medie e grandi dimensioni** (oltre l'80% delle aziende coinvolte ha un fatturato superiore ai 100 milioni di Euro, con la concentrazione maggiore nella fascia oltre i 500 milioni di Euro), scelte in base al range di fatturato, ai settori di provenienza, al livello di complessità di business gestita (profili societari articolati, footprint internazionale, dinamiche di settore), alla presenza di una figura C-Level di Gruppo con responsabilità sulle strategie digitali e IT.

Queste dimensioni di scelta sono state ritenute fondanti al fine di validare le premesse iniziali relative alla centralità delle strategie Cloud nei percorsi di evoluzione aziendale delle medie e grandi imprese italiane. I settori rappresentati nella ricerca sono oltre 10, con una maggior concentrazione sui comparti Industrial, Financial Services, Energy & Utilities, a seguire Food & Beverage, Automotive & Mobility, Retail, Professional Services, Travel.

Ognuna delle realtà coinvolte è stata contattata direttamente dal Team di ricerca, che ha spiegato i razionali del lavoro e ha condotto in prima persona l'assessment mediante interviste di circa 60 minuti, in modo da supportare gli interlocutori aziendali nella comprensione delle domande e nell'utilizzo dello strumento. Grazie a questa attività di affiancamento, è stato possibile raccogliere ulteriori preziosi elementi utili ai fini della contestualizzazione delle risposte, che sarebbe stato impossibile cogliere in condizioni di auto-compilazione. All'interno delle organizzazioni che hanno aderito, la ricerca è stata effettuata coinvolgendo interlocutori con profili professionali e di seniority elevati, in grado di assicurare elevata visibilità sulle attività aziendali, coerentemente con gli obiettivi di analisi: **CIO e CTO (78%), Manager IT di primo riporto ai CIO (12%)** e altri profili **C-Level di business**, in prevalenza **CEO e Direttori Generali (10%)**.

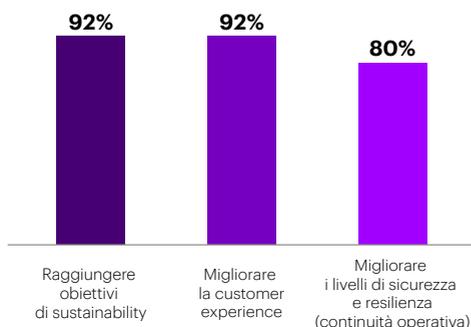
Sintesi dei risultati

A conferma delle premesse e ipotesi iniziali, **esistono alcune precise caratteristiche di business che orientano verso una strategia di tipo Cloud First.**

Le fonti di vantaggio competitivo più spesso citate dai rispondenti riguardano la **relazione con i clienti, la qualità dei prodotti e dei servizi erogati al mercato, la capacità di innovazione.** Questi tre pilastri sono stati citati da più del 70% degli intervistati con una strategia Cloud First, con una forte concentrazione nelle aziende di servizi, operanti in settori ad elevata dinamicità di domanda, competitiva e normativa. Le aziende operanti nel contesto dei Servizi Finanziari e nei mercati Energy & Utilities sono esempi perfetti da questo punto di vista. Un aspetto che va sottolineato e che è stato possibile cogliere nelle interviste con i CIO riguarda la possibilità di far leva sul sistema di innovazione digitale che il Cloud abilita rispetto a tecnologie come Big Data, Analytics e Machine Learning, ampiamente presenti nell'offerta degli hyperscaler, accanto a servizi che facilitano la migrazione di soluzioni tradizionali.

In modo complementare rispetto alle fonti di vantaggio competitivo, **le 3 priorità di business che impattano in modo significativo sulla strategia Cloud riguardano obiettivi di Sostenibilità e di miglioramento della Customer Experience** (segnalati nel 92% dei casi), a cui si accompagna spesso anche la necessità **di migliorare il livello di sicurezza e resilienza** dei processi (segnalata nell'80% dei casi).

Obiettivi prioritari



Un'ulteriore determinante di forte impatto sulle scelte in termini di strategia Cloud riguarda proprio le caratteristiche dei processi da supportare. **Per la quasi totalità dei rispondenti, le soluzioni a supporto dei processi aziendali devono garantire scalabilità e possibilità di integrazione end-to-end (interna ed esterna).** Questa prospettiva risulta di particolare interesse in relazione ai percorsi di crescita delle realtà che hanno partecipato alla ricerca. **L'esigenza di scalabilità si accompagna alla strategia di crescita organica** (segnalata dal 96% dei rispondenti), **mentre le esigenze di integrazione interna/ esterna si accompagnano alle strategie di crescita per linee esterne** (segnalata dal 75% dei rispondenti). In sintesi, **la ricerca conferma come la strategia Cloud First**

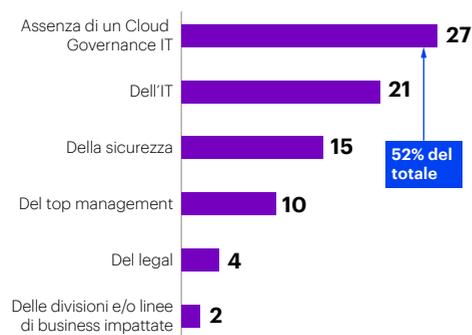
abbia un legame forte con le strategie di crescita aziendale, in particolare con le esigenze di scalabilità e integrazione dei processi che ne derivano. Un'ulteriore conferma giunge dall'analisi dei percorsi di **internazionalizzazione** delle realtà che hanno preso parte all'indagine. La strategia Cloud First caratterizza le aziende che guardano sempre più oltre i confini nazionali, principalmente per motivi di sviluppo commerciale (50%) e di ampliamento delle capacità produttive (46%).

Una caratteristica di business peculiare che connota le aziende che si stanno muovendo con un approccio Cloud First riguarda infine una sostanziale tensione trasformativa in risposta alla complessità di contesto, che si evidenzia in interventi sulla struttura manageriale (92% dei casi), sull'assetto organizzativo (86% dei casi), sulla revisione dei processi aziendali (75% dei casi), sull'assetto produttivo e di filiera (67% dei casi) e sulla modernizzazione dei sistemi informativi (82% dei casi), di cui la Cloud Strategy è senza dubbio l'elemento portante.

A fronte dell'identificazione e dell'analisi delle condizioni e caratteristiche aziendali che si legano alle strategie Cloud First, la ricerca ha analizzato una serie di variabili di governo, organizzazione, configurazione e gestione economico-finanziaria dell'IT, dalla cui combinazione scaturiscono diversi approcci alla strategia Cloud First. **La governance del Cloud divide il campione a metà.** Da un lato si trovano le aziende con un **Cloud Governance Team** (circa il 40% del campione), organismo con funzioni di supervisione, monitoraggio della strategia Cloud e dell'eventuale programma di transizione, di presidio economico. Nella maggior parte dei casi, questo organismo include competenze e responsabilità IT

(84% delle aziende con un team di governo cloud), team di sicurezza cyber (60% delle aziende con un team di governo cloud) e altri rappresentanti del top management (figure C-Level non IT, 40% delle aziende con team di governo cloud). Più defilate le competenze legal (presenti nel 16% dei governance team) e le linee di business (presenti solo in 2 dei governance team descritti dai rispondenti).

Composizione del Cloud Governance Team

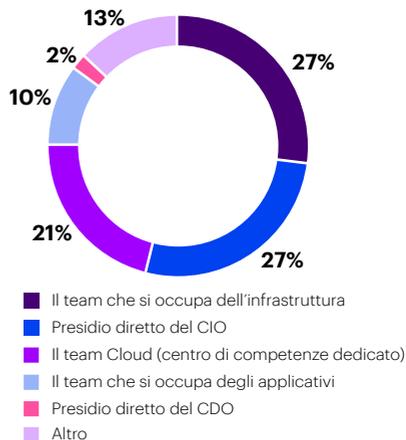


Ricerca Cloud Fit for Purpose

L'evidenza empirica portata offline dai rispondenti segnala come **questi organismi di governo tendano a cambiare composizione e ruolo in funzione di diversi stadi di maturità dell'approccio aziendale al Cloud**. La costituzione di un team di governance con un mix di competenze IT, di sicurezza, legal e business rappresenta un fattore critico nell'ambito di programmi di transizione al Cloud. Il gruppo di governo tende poi a diminuire l'intensità di presidio e a cambiare composizione a favore dell'handover (passaggio di consegne) all'IT nelle fasi finali e immediatamente successive al completamento della transizione. Avendo la ricerca intercettato realtà con una strategia Cloud First, ma in diverse fasi del proprio percorso, è normale registrare situazioni diverse in funzione di specifiche contingenze.

Diversa è la questione legata alla **guida operativa dei progetti Cloud**, che trova un presidio diretto del CIO nel 27% dei casi, al pari del presidio da parte del team che si occupa della gestione e dell'evoluzione delle infrastrutture IT. Interessante notare come nel 21% dei casi il presidio dei progetti di implementazione veda la responsabilità di un **competence center Cloud**.

Guida operativa delle iniziative Cloud

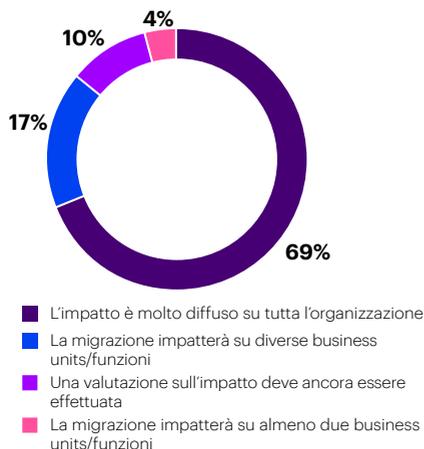


La testimonianza diretta di alcuni dei C-Level intervistati punta l'attenzione sul fatto **che il centro di competenza possa rappresentare la continuità operativa dell'organismo di governo**, con uno spostamento di attenzione a temi quali il presidio complessivo dell'architettura e delle soluzioni, l'adozione di approcci agili alle operations, il mantenimento di criteri di sicurezza, conformità e gestione omogenei, la diffusione di strumenti nativi del cloud, la standardizzazione e l'automazione di soluzioni e componenti per il controllo della piattaforma complessiva. L'analisi degli **impatti del Cloud sul business** conferma il focus delle aziende con una strategia Cloud First. Il 69% delle aziende ha dichiarato che i propri progetti Cloud



hanno avuto un **impatto diffuso su tutta l'organizzazione**, con un ulteriore 17% che ha segnalato un impatto su diverse business unit e funzioni. Le aree applicative più impattate dal passaggio al Cloud si confermano essere quelle di CRM, Marketing Management, Sales Force Automation, a cui si affiancano Analytics e BI e Human Capital Management.

Impatto del Cloud sul business



A livello più operativo, il 46% delle aziende intervistate dichiara di aver completamente identificato **l'insieme delle applicazioni oggetto del processo di passaggio al Cloud**. Questo risultato suggerisce per alcune realtà un **alto livello di strutturazione** nell'approccio Cloud First, accanto al quale ci si aspetta di trovare un piano approvato che identifichi una visione e una strategia operativa di passaggio al Cloud. Questo tuttavia non sempre è presente: il 44% dei CIO si dichiara completamente d'accordo con il fatto di avere questo piano formalizzato e approvato. Con la medesima frequenza, la visione e gli obiettivi della strategia Cloud sono stati condivisi e comunicati

con tutti gli stakeholder interessati. I costi connessi alla transizione al Cloud sono stati completamente stimati nel 34% dei casi, mentre nel 28% dei casi è stato elaborato un piano di progressivo passaggio che considera il livello di complessità dei processi da trasferiti. **Laddove presenti contemporaneamente, tutti questi presupposti di pianificazione e formalizzazione caratterizzano una strategia Cloud First chiara, esplicita e deliberata rispetto a un approccio più tattico o di progressiva esplorazione.**

Livelli di formalizzazione delle iniziative

46%

del C-level dichiara di avere completamente identificato l'insieme delle **applicazioni del processo di passaggio al Cloud**

34%

del C-level dichiara che **i costi del passaggio al Cloud sono stati completamente stimati**

28%

del C-level dichiara che è stato **elaborato un piano di progressivo passaggio che considera il livello di complessità dei processi da trasferire**

Se le fasi più a monte del percorso Cloud First sembrano ormai metabolizzate da alcune delle aziende coinvolte – quelle per cui la Cloud Strategy, la Cloud Roadmap, la Cloud Technology Architecture e la Cloud Application Portfolio Transformation sono in fase da “avanzata” a “totalmente completata” – le fasi più a valle di Cloud Operations/run, Cloud Management e Cloud Operating model, nel complesso sono entrate meno nelle routine organizzative e rappresentano di certo gli ambiti della cloud transition che occuperanno nei prossimi mesi un posto privilegiato nell'agenda dei C-Level intervistati. A conferma di questa affermazione, è possibile citare un dato

di grande interesse che emerge dalla ricerca: **il target fissato per il raggiungimento degli obiettivi di cloud transition è inferiore ai 24 mesi per il 54% dei C-Level, fra 24 e 36 mesi in un ulteriore 29% dei casi analizzati.**

Tempistiche di raggiungimento degli obiettivi

54%

del C-level dichiara che il target fissato per il raggiungimento degli obiettivi di cloud transition è **inferiore ai 24 mesi**

29%

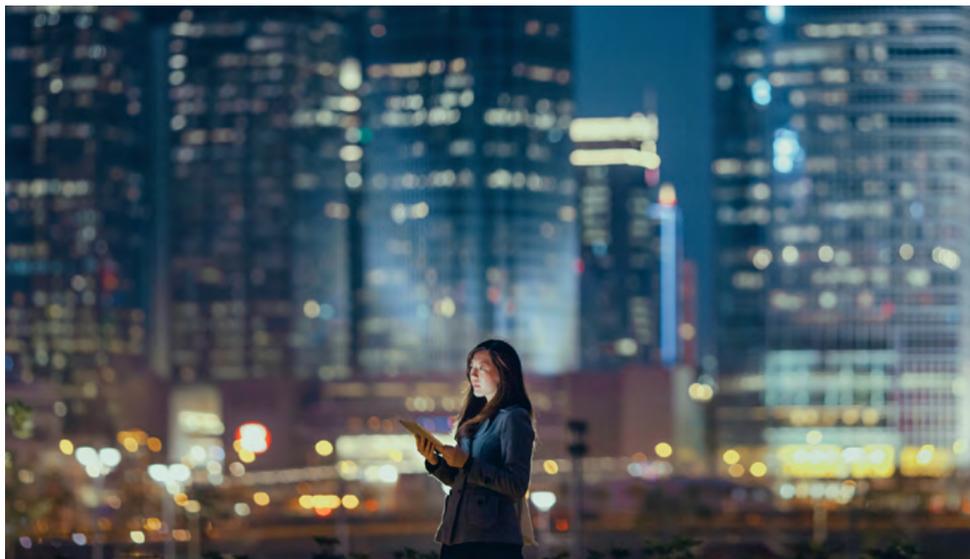
del C-level dichiara che il target fissato per il raggiungimento degli obiettivi di cloud transition è **compreso tra 24 mesi e 36 mesi**

In particolare, in questo periodo il modello di adozione del Cloud andrà accompagnato dagli opportuni strumenti e prassi di gestione e integrazione di ambienti complessi, visto che il modello che sembra consolidarsi è quello ibrido (79% dei casi). Il multi-cloud pubblico riguarda in questo momento l'8% delle aziende del campione, con un 9%

che ha invece optato per un singolo Cloud pubblico. A tendere, tuttavia, **il Public Cloud è destinato ad assorbire un numero crescente di workload applicativi, passando dall'attuale dato medio (sul campione analizzato) del 25% al 46%, a scapito principalmente dell'on-premise che è destinato a passare dal 56% attuale al 29%, mentre i workload su Private Cloud passeranno dal 23% al 37%.**

	AS-IS		TO-BE
Public Cloud	25%	—+21pp—	46%
Private Cloud	23%	—+14pp—	37%
On-premise/ Legacy AS-IS	56%	—-27pp—	29%

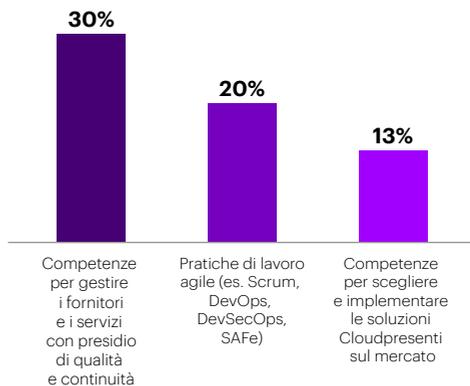
Il governo di questi ambienti richiede e richiederà la capacità di orchestrare la fruizione dei servizi in termini di qualità e continuità, così come il presidio dei fornitori di soluzioni e servizi, nonché la **disponibilità di adeguate competenze**



e il consolidamento di prassi di lavoro

agile (es. Scrum, DevSecOps). Su questi fronti il lavoro sembra essere ancora in corso per la maggior parte delle aziende intervistate: solo il 13% dei CIO coinvolti è convinto di avere piena disponibilità di competenze per scegliere e implementare le soluzioni Cloud presenti sul mercato. Percentuale che sale al 30% rispetto alle competenze per gestire i fornitori di soluzioni Cloud e i servizi che vengono erogati, con un presidio continuo della qualità e della continuità. Il pieno utilizzo di pratiche di lavoro agile caratterizza poco più di un quinto dei casi raccolti: un ulteriore segnale che le fasi più a valle delle strategie Cloud First siano ancora da mettere a regime e si appoggino oggi in particolare sui fornitori di servizi Cloud, System Integrator nel 90% dei casi.

Governo e presidio dei fornitori



Il miglioramento delle **prassi di governance economico-finanziaria** del Cloud sembra essere un ulteriore tema aperto nell'agenda dei C-Level intervistati. Il budget allocato al supporto della strategia Cloud First sembra chiaro e adeguato nel 61% dei casi, con il 54% dei rispondenti che tuttavia segnala la necessità di mettere a punto metodologie di monitoraggio per controllare il livello di spesa da allocare sul Cloud e suggerire modalità di ottimizzazione dei costi.

Prassi di governance economico-finanziaria

61%

del C-level dichiara che il **budget allocato al supporto delle strategia Cloud First sembra chiaro e adeguato**

54%

del C-level dichiara tuttavia la **necessità di mettere a punto metodologie di monitoraggio per controllare il livello di spesa**



Tre diversi approcci alla strategia Cloud First

L'analisi delle evidenze raccolte, congiuntamente al lavoro di sintesi dei contributi raccolti dai C-Level intervistati, ha consentito di profilare le aziende rispondenti secondo **tre possibili approcci**.

Il fattore utilizzato per la profilazione è il grado di **strutturazione e formalizzazione della strategia Cloud First**, con particolare riferimento alla presenza contemporanea di un **piano esplicito, condiviso ed approvato di approccio al Cloud** e di una **roadmap di progressiva transizione** che abbia ben identificato e prioritizzato l'insieme degli asset oggetto che saranno impattati. Rispetto alla effettiva presenza di queste due pre-condizioni, i risultati evidenziano una serie di elementi di differenziazione sui tre profili, che consentono di tracciare una sorta di continuum rispetto alla strategia Cloud First.

1



Rider
42%
Crescita Rapida

Obiettivi:

1. Operational Excellence
2. Customer Experience

Hybrid Cloud

Competenze esterne

2



Climber
27%
Trasformazione 360°

Obiettivi:

1. Customer Experience
2. Scalabilità

Hybrid → Public Cloud

Competenze interne

3



Driver
31%
Business Nativo Digitale

Obiettivi:

1. Sostenibilità
2. Business Agility

Public e Multi Cloud

Centro di competenze dedicato

1 Cloud Continuum Rider

Il primo approccio, definibile **Cloud Continuum Rider**, caratterizza il 42% del campione ed ha una natura **tattica o di esplorazione** delle opportunità del Cloud. Le esigenze di business sono piuttosto puntuali e si accompagnano a **piani di crescita organica** (73% di questo profilo).

L'obiettivo prevalente di business è l'ottenimento di livelli superiori di operational excellence (95% delle aziende in questo profilo), seguito dalla customer experience (73%) e dai KPI di sostenibilità (68%).

Le esigenze di **integrazione interna** (68%) **ed esterna** (77%) trovano risposta in una strategia Cloud First che pone il **Cloud come prima possibile alternativa rispetto ad altre logiche**, anche se l'approccio al Cloud si concentra su alcuni specifici domini applicativi (5-6 domini rispetto ai 16 tracciati nella ricerca). Il livello di formalizzazione di questo approccio non è spinto e la governance complessiva del Cloud, oltre che la guida dei progetti, è demandata ai team di infrastrutture/applicazioni (36% delle aziende Rider) o al CIO (23% delle aziende Rider). Le fasi operative di gestione della strategia Cloud First sono in uno stadio iniziale o medio (in media attorno a 3-4 su scala 7).

Il modello prevalente di Cloud è quello del Cloud ibrido, al più del Cloud pubblico che inizia a sostituire l'on-premise con un approccio molto selettivo. Le competenze sul Cloud sono portate in prevalenza dall'esterno, mediante System Integrator o vendor di soluzioni applicative.

Non sono ancora delineati obiettivi complessivi di transizione, pur essendo il Cloud fuori discussione come paradigma di riferimento a supporto della crescita. La percentuale di budget IT allocata al Cloud è di circa il 14%, in un mix di allocazione dove la componente "grow" del budget IT tende ad essere tra il 20 e il 30%, rispetto a un "run" di almeno il 50%. La leva di valutazione dei benefici del Cloud è spostata su aspetti di costo-opportunità fra Opex e Capex. Il suggerimento che emerge per queste realtà Rider è quello di passare rapidamente dall'exploration all'exploitation del Cloud,

con un maggior livello di strutturazione della strategia e della roadmap di transizione, con un focus sulle traiettorie di crescita del business e privilegiando di conseguenza le aree applicative a supporto dello sviluppo, eventualmente facendo leva ulteriore sulle competenze di system integrator e vendor applicativi in una prima fase di evoluzione della strategia Cloud.

2 Cloud Continuum Climber

Il secondo approccio alla strategia Cloud First (27% delle aziende del campione), definibile come Cloud Continuum **Climber**, trova il suo fondamento in un percorso di **trasformazione di business**, dove alla crescita su mercati tradizionali (86% dei casi Climber) si affiancano obiettivi di ingresso e crescita in nuovi mercati (57% dei casi Climber).

Gli obiettivi prevalenti dei Climber sono il miglioramento della customer experience (93% dei casi), la scalabilità del business (86%), a conferma che la trasformazione parte dal cliente e richiede la creazione di capacità end-to-end.

A tal proposito, anche l'utilizzo di canali digitali tende a crescere notevolmente rispetto alle aziende Rider (da 55 a 79% dei casi). L'esplorazione di nuovi contesti di business e la tensione trasformativa che ne deriva tendono ad avere un impatto piuttosto forte sulle esigenze di modernizzazione dell'architettura tecnologica aziendale (nel 71% dei casi la leva per affrontare la complessità è proprio l'intervento sui sistemi informativi), con il conseguente avvio di un **programma di Journey to Cloud**. Nel profilo Climber sale di conseguenza la percentuale di aziende con un Cloud Governance Team (da 32

a 43%), così come aumenta il peso del CIO nella guida della transizione (da 23% nei Rider a 50% nei Climber). Il Cloud si diffonde in modo più ampio sui diversi domini applicativi (tra 6 e 7 aree su 16).

La formalizzazione della strategia, della roadmap, del modello operativo diventano parte essenziale della strategia Cloud First (il livello di avanzamento si sposta a livello medio, fra 4-5 su 7), che traccia in modo puntuale obiettivi temporali e tecnici di progressivo passaggio al Cloud, secondo modelli tendenzialmente ibridi o di combinazione fra Cloud pubblico e soluzioni on-premise.

Le competenze Cloud non sono ancora del tutto internalizzate, ma esiste un piano di progressivo ampliamento delle stesse, sempre come parte essenziale della strategia cloud complessiva, con la prospettiva dell'insediamento di un centro di competenza Cloud.

Gli obiettivi di transizione sono chiari ed affidati alla guida di un Cloud Governance Team che tende ad includere competenze legali, accountability manageriali di alto livello e, in alcuni casi, competenze e istanze dalle linee di business. La percentuale di budget IT allocata al Cloud è in crescita in funzione della roadmap e degli obiettivi di progressivo passaggio, mediamente sempre al di sopra del 15%. La componente "transform" del budget IT pesa come quella "grow" (mediamente attorno al 20%), almeno nelle fasi di implementazione del programma. La logica di valutazione dei benefici del

Cloud ha una componente di bilanciamento Opex vs Capex e una componente orientata a valutare le opzioni reali di sviluppo.

Il suggerimento per realtà in questo profilo è quello di lavorare da subito nella logica del maggior apprendimento organizzativo, in modo da favorire un successivo passaggio da "programma cloud" a "processi cloud".

3 Cloud Continuum Driver

Il terzo approccio alla strategia Cloud First è quello definibile Cloud Continuum Driver (31% delle aziende del campione). I Driver hanno l'obiettivo di insediare e consolidare le **capacità Cloud dell'azienda** (Cloud Capabilities), in presenza di un business nativo digitale o fortemente impattato dal digitale nel perseguimento delle strategie di crescita aziendale (l'utilizzo di canali digitali sale all'81% in questo profilo di aziende).

Gli obiettivi di raggiungimento della sostenibilità (88% dei Driver) e della business agility (81%) rappresentano le leve per passare da un approccio contingente o progettuale al Cloud ad un approccio che vede la transizione al Cloud come un processo continuo.

A livello di caratteristiche delle soluzioni a supporto del business, questo aspetto trova riscontro nella tendenza delle aziende Driver a ricercare benefici di standardizzazione e buone prassi, molto più rispetto alle aziende degli altri due profili (88% dei casi rispetto a 55 e 36%). La presenza di un Cloud Governance Team trova riscontro nel 50% delle aziende Driver, ma a questo organismo si affianca anche un centro di competenza per la gestione degli aspetti più

implementativi (59% delle aziende Driver, rispetto a percentuali sotto il 10% per gli altri due profili). **La strategia Cloud è formalizzata in tutte le sue componenti, sia di definizione strategica che di definizione operativa.** L'avanzamento delle fasi strategiche si attesta attorno ai livelli massimi (6-7 su 7), mentre il presidio delle fasi più operative raggiunge comunque un livello medio alto (5 su 7). Questo approccio tende a essere la naturale conseguenza di un piano di Journey to Cloud che passa dalla logica di programma alla logica di processo.

I processi di gestione del Cloud entrano nella routine organizzativa e, come già riportato, possono essere presidiati da un centro di competenza dedicato, anche se le competenze cloud non tendono ancora ad essere diffuse.

Questo è un aspetto che accomuna tutti i 3 profili identificati e su cui i CIO hanno segnalato in più casi la necessità di un confronto esteso. L'altro tema che accomuna i CIO sui 3 profili riguarda il governo dei costi del Cloud. Se è vero che il profilo Driver ha effettuato un'analisi dei costi del Cloud nell'88% dei casi, è anche vero che la diffusione di metodologie e strumenti di controllo e monitoraggio attivo, legato anche ai consumi effettivi, è ancora un tema da esplorare: anche nel profilo Driver, il 50% delle aziende dichiara la mancanza di questo aspetto. Si tratta di un tema cruciale, visto che nel profilo Driver **la leva di valutazione del Cloud ritorna verso logiche di valore aziendale (Capex), con una componente aggiuntiva di KPI legati all'apprendimento organizzativo.**

Le traiettorie di evoluzione aziendale e IT tendono ad essere logiche di evoluzione guidate da un approccio Cloud First che privilegia soluzioni di Cloud pubblico, secondo modelli multi-cloud.

La percentuale di budget IT allocata al Cloud per il profilo Driver si assesta al di sopra del 16%, con un ribilanciamento delle componenti "run", "grow" e "transform" secondo una prospettiva guidata da soluzioni Cloud.

I tre approcci non sono da leggersi in logica necessariamente evolutiva, visto che sono dipendenti da traiettorie di evoluzione aziendale peculiari, legate alle strategie di crescita e trasformazione. È tuttavia interessante notare come la strategia Cloud First possa essere declinata in funzione di determinati obiettivi aziendali e fasi del ciclo di vita dell'organizzazione. Un ulteriore aspetto da notare è il fatto che non necessariamente un modello Cloud Rider debba passare per un percorso trasformativo per arrivare al modello Cloud Driver: questo può rappresentarne la naturale evoluzione, ma sempre in coerenza alle strategie e alle caratteristiche aziendali in un determinato momento.

I risultati aggregati e i tre approcci sin qui riscontrati nella ricerca potranno essere rivisti, perfezionati e consolidati grazie alla fase di ulteriore condivisione e confronto che ci auguriamo di avviare nella business community italiana a fronte di queste prime evidenze dalla ricerca Cloud Fit For Purpose.



Team di ricerca SDA Bocconi

Gianluca Salviotti

Associate Professor of Digital Transformation Practice, SDA Bocconi School of Management, coordinatore del DEVO Lab

Leonardo Maria De Rossi

Core Researcher DEVO Lab, Program Director “The Blockchain Journey”, “IT Modernization”

Lorenzo Diaferia

Core Researcher DEVO Lab, Program Director “AI in action”

Nico Abbatemarco

Core Researcher DEVO Lab

Team di ricerca Accenture

Valerio Romano

Senior Managing Director, Cloud First Lead Accenture

Stefano Sperimborgo

Technology Strategy & Advisory Lead Accenture

Domenico Maracci

Associate Director Accenture Cloud First

Luigi Mazzucchetti

Managing Director Accenture Cloud First

Paolo Snidero

Senior Advisor Accenture Cloud First

Aldo Zavattaro

Managing Director Accenture Cloud First

Marketing & Communications

Daniela Colombo

Senior Manager, Accenture Marketing + Communications

Mara Rampini

Associate Manager, Accenture Marketing + Communications

SDA Bocconi School of Management

Siamo impegnati da cinquant'anni a nutrire le vostre esperienze formative con la nostra passione per la conoscenza e il sapere concreto, la creatività e il rigore scientifico, la pluralità e l'internazionalità. Siamo nati per affiancare persone, imprese e istituzioni nella crescita, nel miglioramento, nella trasformazione continua e siamo al vostro fianco per affrontare le sfide più impegnative. In questi anni siamo cresciuti insieme ai nostri clienti e ai nostri studenti, abbiamo imparato a cambiare e trasformare la nostra offerta. Da campione nazionale siamo diventati leader globale secondo i più prestigiosi ranking internazionali, abbiamo moltiplicato il nostro impegno e i programmi per assicurare risposte sempre più specifiche ai bisogni di nuove competenze, abbiamo trasformato la nostra ricerca in conoscenza rilevante e applicata, e abbracciato la sfida digitale, abbiamo progettato e offriamo un campus avveniristico, tra i più innovativi al mondo. Siamo una Scuola internazionale con sede a Milano, Roma e con un hub pan-asiatico a Mumbai (India). Le nostre aule riflettono la globalità della società moderna e la pluralità di pensiero da cui nascono il progresso e l'innovazione. La nostra forza è proprio questa capacità evolutiva, grazie a un'energia diffusa, innovativa, sentita a tutti i livelli. Non abbiamo paura del futuro e vogliamo, insieme alle imprese, piccole, medie e grandi, e alle istituzioni, giocare un ruolo da protagonisti nel mercato globale dell'alta formazione, fieri della nostra identità e del genio creativo italiano, ma aperti al mondo.

www.sdabocconi.it

Per maggiori informazioni

www.accenture.it/CloudFFP

Accenture

Accenture è un'azienda globale di servizi professionali con capacità avanzate in campo digitale, cloud e security. Combinando un'esperienza unica e competenze specialistiche in più di 40 settori industriali, fornisce servizi in ambito Strategy & Consulting, Interactive, Technology e Operations, sostenuta dalla più ampia rete di Advanced Technology e Intelligent Operations Centers a livello mondiale. I nostri 721.000 talenti combinano ogni giorno tecnologia e ingegno umano, servendo clienti in oltre 120 paesi. Accenture abbraccia la potenza del cambiamento per creare valore e successo condiviso per i clienti, le persone, gli azionisti, i partner e le comunità.

www.accenture.it

www.accenture.com

Copyright © 2022 Accenture
Tutti i diritti riservati.

Accenture, il suo logo e High Performance Delivered sono marchi di Accenture.

Questo documento fa riferimenti descrittivi a marchi che possono essere proprietà di terzi. L'uso di tali marchi in questo documento non è una dichiarazione di proprietà dei medesimi da parte di Accenture, né è inteso a rappresentare o sottintendere l'esistenza di un'associazione tra Accenture e i legittimi proprietari di tali marchi. Questo documento è stato redatto da consulenti di Accenture come guida generica. Non è inteso a fornire un consiglio mirato per condizioni specifiche. Per consulenze o ulteriori dettagli sugli argomenti qui trattati, contattare un consulente Accenture.