



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"ORGANIZZAZIONI AGILI"**  
**Aspetti Organizzativi e vantaggi del Paradigma Agile**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF. Martina Gianecchini**

**LAUREANDO/A: Alberto Lorenzi**  
**MATRICOLA N. 1160799**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**

**Sommario**

<b>1. Capitolo Primo - .....</b>	<b>4</b>
<b>Cosa vuol dire Agile? Analisi del contesto e come nasce l'Agile .....</b>	<b>4</b>
<i>1.1 Dal paradigma tradizionale alla filosofia Agile .....</i>	<i>4</i>
<i>1.2 Analisi dell'Agile Manifesto: i valori su cui si fonda il pensiero Agile .....</i>	<i>7</i>
<i>1.3 Conclusione.....</i>	<i>9</i>
<b>2. Capitolo Secondo - .....</b>	<b>10</b>
<b>Casi di Organizzazioni che hanno adottato l'Agile con successo .....</b>	<b>10</b>
<i>Introduzione .....</i>	<i>10</i>
<i>2.1 Il Caso Spotify – The Spotify Agile Model .....</i>	<i>10</i>
<i>2.2 La trasformazione Agile di eING Netherlands .....</i>	<i>14</i>
<i>2.3 Riot Games: Cultura Organizzativa, Responsabilità e Leadership in un modello Agile innovativo.....</i>	<i>18</i>
<i>2.4 Conclusione.....</i>	<i>20</i>
<b>3. Capitolo Terzo -.....</b>	<b>21</b>
<b>Dalla Matrice all'Agile: Quali vantaggi? .....</b>	<b>21</b>
<i>Introduzione .....</i>	<i>21</i>
<i>3.1 Caratteristiche dell'Organizzazione a Matrice: un mix di diverse strutture organizzative .....</i>	<i>21</i>
<i>3.2 Vantaggi offerti dall'Agile al di fuori del suo contesto natale.....</i>	<i>24</i>
<i>3.3 Conclusione.....</i>	<i>26</i>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>26</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>31</b>

Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e nella sezione finale "Bibliografia e Sitografia" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

# 1. Capitolo Primo -

## *Cosa vuol dire Agile? Analisi del contesto e come nasce l'Agile*

### *Introduzione*

Le organizzazioni possono essere paragonate a dei complessi sistemi adattivi, che come gli organismi viventi, si adattano alle peculiarità dell'ambiente in cui si trovano, in questo modo riescono a sopravvivere ed a crescere secondo la metafora biologica di Burns e Stalker. Le migliori di loro non solo sopravvivono, ma riescono spesso a prevedere i cambiamenti e ad adattarsi con poche difficoltà. Per rimanere sulla cresta dell'onda, le imprese devono essere in grado di cambiare e rendersi costantemente efficaci ed efficienti in contesti molto rapidi e turbolenti, in altre parole devono diventare organizzazioni agili. La seguente prova finale vuole discutere delle caratteristiche organizzative della filosofia *Agile*, prima partendo da una descrizione dei punti cardine della teoria e per poi giungere alla sua graduale applicazione, infine si arriva a discuterne i vantaggi che può offrire, anche al di fuori del suo settore natio.

### *1.1 Dal paradigma tradizionale alla filosofia Agile*

La lista delle imprese che rimangono bloccate nel tentativo di innovarsi e di cambiare per rispondere in maniera più coerente alle esigenze di mercato, sempre più diverse e accelerate dalla crescente crescita tecnologica, si allunga sempre di più (Holdbeche, 2018). Risulta chiaro ed evidente che in questi ultimi decenni, l'ambiente eterogeneo in cui si trovano ad operare le industrie sta subendo pressioni sempre più forti che spingono al cambiamento, spesso a causa di una molteplicità di fattori politici, culturali ed economici (Costa ed al, 2019); inoltre i mercati cambiano ed evolvono seguendo le preferenze ed i gusti cangianti dei consumatori. Le imprese devono adattarsi al costante cambiamento talvolta creando nuovi bisogni nello stesso, altre volte rincorrendo bisogni già esistenti e creando prodotti che lo soddisfino al meglio. (Kotler ed al, 2019)

In un mondo dove i mercati diventano sempre più turbolenti e difficili da prevedere, caratterizzato da un'elevata incertezza e che può essere riassunto con l'acronimo VUCA, il quale sta per *volatile, uncertain, complex e ambiguous*, è necessario andare a ricercare nuove forme organizzative che sappiano adattarsi in modo meno rigido rispetto ai paradigmi *Heavy*, i quali rimangono comunque i più seguiti ed i più utilizzati dalle imprese (Aldrich, 1999). Negli ultimi decenni inoltre si è registrato un notevole incremento nello sviluppo tecnologico il quale sta favorendo sempre di più il successo in larga scala delle metodologie *Agile* (Denning, 2019).

I paradigmi tradizionali sono sistemi gerarchici e specializzati e le organizzazioni che li adottano vengono considerate come delle macchine (Morgan, 1986). Per molti anni questa visione meccanica

ha dominato e sovra-performato i mercati tenendo in mano le redini del successo. Tuttavia, questa visione entra in crisi quando deve confrontarsi con un ambiente molto rapido e volatile, ciò viene inoltre accentuato dal crescente uso della tecnologia da parte delle organizzazioni e dalla rivoluzione digitale che sta trasformando l'economia, le industrie e la società in generale. In particolare, sono quattro i *trend* che derivano direttamente dal *technological spread* e che sfidano il paradigma tradizionale (Aghina ed al, 2018):

- Ambiente in rapida evoluzione
- Introduzione costante di tecnologie dirompenti
- Accelerazione nella digitalizzazione e la democratizzazione delle informazioni
- La nuova guerra alla ricerca del talento creativo

Molte di esse infatti incespicano oltre, come già detto, a causa delle incertezze che sempre di più caratterizzano alcuni tipi di mercato, soprattutto a causa delle loro metodologie statiche e troppo tendenti ad espletare formalità burocratiche piuttosto che concentrarsi sulla agilità, adattabilità e al cogliere nuove opportunità sempre più sfuggenti. Infatti, è ormai chiaro come i paradigmi organizzativi tradizionali siano spesso troppo ingombranti e sovente siano la causa che porta l'impresa a non essere abbastanza responsiva ed efficiente rispetto all'ambito in cui opera (Holdbeche, 2018). Per questo motivo è necessario esplorare nuove forme organizzative più snelle, che si adattino più velocemente ai repentini cambiamenti del mercato e che sappiano mantenere un elevato livello qualitativo riuscendo inoltre ad arrivare al mercato più velocemente, prima che il prodotto sia surclassato dalla concorrenza o che già risulti già obsoleto al lancio (Corbucci, 2019).

I trend citati in precedenza cambiano e non poco il modo di approcciarsi al lavoro delle organizzazioni e dei dipendenti (Aghina ed al, 2018). Risulta necessario un ribilanciamento tra la stabilità ed il dinamismo, ossia le due forze che modellano il nuovo paradigma organizzativo. Nasce così la visione dell'organizzazione come un'entità vivente e dinamica, piuttosto che come un'entità statica e strutturata a priori rispetto all'ambiente in cui si trova ad operare (Costa et al, 2019). Ed è proprio dalla metafora biologica dell'organizzazione come entità adattiva che l'Agile attinge a piene mani nella stesura dei suoi principi cardine (Chiarini, 2016). Attraverso la nascita del mercato dei software, trattandosi di un mercato molto rapido e volatile, infatti, viene sempre più a galla la necessità di modelli organizzativi dinamici e flessibili, in quanto le strutture gerarchiche non sono costruite per essere flessibili ed adattabili, anzi sono pensate per stabilizzare e minimizzare la dirompenza delle nuove tecnologie e per assicurare uno stretto controllo manageriale a livello di coordinamento, di costi e di disciplina (Holdbeche, 2018). Dalla fine degli anni 80 e inizi degli anni 90, anche e soprattutto grazie al supporto crescente delle nuove tecnologie di comunicazione basate

sull'Internet, nasce e si sviluppa sempre più rapidamente questo mercato, che oggi rappresenta uno dei settori più ricchi di opportunità ed in continuo sviluppo ed è caratterizzato con tassi di crescita piuttosto elevati. Si tratta inoltre di un ambiente molto dinamico e flessibile, che trova la sua maggiore espressione nella continua evoluzione ed innovazione dettata da *time to market* spesso molto brevi, dunque si tratta di un contesto inadatto alla struttura gerarchizzata, in quanto è necessario combinare adattabilità e stabilità ed efficienza (Brosseau, 2015).

Nel 1986, due importanti autori giapponesi, Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka pubblicarono un libro intitolato "The New Development Game", nel quale raccolsero ed elaborarono tutto il loro lavoro relativo all'osservazione di modelli adottati da alcune aziende, come per esempio Toyota, Honda, Canon, Fuji-Xerox, HP ed altre grandi organizzazioni. Queste osservazioni evidenziarono team di persone motivate ed autonome, le quali non si muovevano seguendo uno schema rigido ma a seconda delle necessità ed orientati all'apprendimento continuo tramite interazioni brevi.

Takeuchi e Nonaka giunsero alla conclusione che queste dinamiche di team facilitano cicli di conoscenza ed informazioni che portano ad innovazione, un *time to market* più rapido e qualità maggiore (Sutherland, 2011). Qualche anno dopo, nel 1995 nasce dal loro lavoro il concetto di *Scrum*, che può essere visto come un riferimento molto importante dal quale prende spunto la filosofia Agile (Chiarini, 2016). Esso consiste, secondo la *Scrum Guide*, in un contesto nel quale le persone possono indirizzare i propri sforzi creativi e produttivi alla risoluzione di problemi complessi, sviluppando così prodotti dal maggior valore possibile. *Scrum* è una metodologia che offre opportunità di apprendimento attraverso team inter-funzionali che si adoperano per rilasciare incrementi di prodotto in modo continuo (Overeem, 2016). Questo particolare aspetto verrà poi ripreso e ulteriormente sviluppato dai creatori dell'*Agile Manifesto*, di cui si discuterà nel prossimo paragrafo. Altre forme che possono essere ricondotte all'*Agile* sono il *Kanban* e il *Lean Development*, i quali sono importanti modelli in un'organizzazione agile insieme al sopracitato *Scrum*. Mentre quest'ultimo enfatizza un lavoro di squadra adattivo, creativo e proattivo nella risoluzione di problemi complessi, il *Kanban* si concentra nel ridurre i tempi di consegna e la quantità di lavoro nel processo ed il *Lean Development* invece si focalizza sul contenimento degli sprechi e dei tempi morti (Rigby, 2016). Una graduale adozione di questi modelli fa sì che nasca nel 2001 l'*Agile Manifesto* in un ambito mobile e rapido come quello del mercato software.

L'insieme di benefici che l'*Agile* porta con sé, soprattutto in un contesto dinamico e volatile come quello del *software development*, lo rende uno dei possibili candidati che potrebbe dominare i prossimi 100 anni come paradigma organizzativo (Aghina ed al, 2018). Oltre alla crescente ruolo della tecnologia che acquisisce sempre più importanza come fonte di vantaggio competitivo per le imprese (Robson, 2018) ha una valenza anche il ruolo del consumatore, il quale diventa sempre più

difficilmente prevedibile, selettivo e non facilmente accontentabile. (Fabris, 2010). In sostanza, la logica Agile sta acquisendo sempre più importanza in un contesto sempre più VUCA, facendo emergere i costi della burocrazia organizzativa che secondo Hamel e Zanini, sono spesso nascosti e non compresi appieno.

## 1.2 Analisi dell'Agile Manifesto: i valori su cui si fonda il pensiero Agile

*“Agility is the ability to both create and respond to change in order to profit in a turbulent business environment. Agility is the ability to balance flexibility and stability”* (Highsmith, 2002)

“L'Agile è l'abilità sia di creare sia di rispondere al cambiamento con il fine di migliorare il profitto (o la produzione), in un ambiente di business turbolento. Agile è la capacità di trovare un equilibrio tra flessibilità e stabilità.” Così James Highsmith, uno dei cofirmatari del manifesto, descrive il significato intrinseco della filosofia Agile. Ma quando nasce e come si sviluppa?

La filosofia organizzativa Agile nasce in un contesto di mercato molto turbolento e rapido, necessita dunque, per costruzione, di essere più adattiva e meno rigida delle tradizionali strutture sequenziali. Il metodo Agile, conosciuto anche come *Lightweight methodologies* nasce durante la metà degli anni 90 nell'ambito delle IT come un'evoluzione delle contrapposte *Heavyweight Methodologies* (Corbucci, 2019). Si tratta di una metodologia di sviluppo ha le sue radici nell'ambito del Software Development e che trae pieno spunto da alcune metodologie come *Scrum*, *DSDM*, *Application Development* e l'*Extreme Programming*, i quali iniziano a guadagnare terreno in questo periodo e che oggi vengono riconosciuti come dei primi accenni all'Agile. Infatti, sono i team di sviluppo del settore *Software Development* che per primi prendono le distanze gradualmente dal modello a cascata per avvicinarsi sempre più ad un approccio dinamico, sempre più consci che fosse necessario sempre più avvicinarsi alla domanda con un approccio flessibile in modo tale da avere continui feedback da parte del cliente finale (Rigby, 2016). Questo è sostanzialmente ciò che accade nei primi anni duemila, quando ben diciassette *software developers* si riuniscono per discutere le criticità del settore e di come fare per poter migliorare le performance di produzione, di conseguenza si discute di come riuscire a ridurre il *time to market*, ossia di come rilasciare nel mercato i propri prodotti e servizi più velocemente.

Nel 2001 gli stessi sviluppatori si riuniscono nuovamente e danno vita al famoso *Agile Manifesto*, un documento che racchiude in sé i principi cardine dello schema di pensiero Agile.

Dal manifesto si possono estrapolare i quattro *core values* che rappresentano il fulcro della metodologia Agile, essi sono (Rigby, 2016):

- *Individuals and interactions over processes and tools* (Individui ed interazione al di sopra dei mezzi e dei programmi): è chiaro che in un ambiente in continua evoluzione, quando il prodotto segue un processo di sviluppo strutturato e statico è molto più probabile che non soddisfi i bisogni e desideri dei consumatori finali. Risulta essere molto più proficuo che il team sia libero di comunicare con la domanda non appena inizia a manifestarsi il beneficio ricercato, così facendo il team ha la possibilità diretta di migliorare le proprie capacità di adattamento ai *customer needs*, senza essere costretto a seguire un piano sequenziale strutturato, che per quanto possa garantire un maggiore controllo, sicuramente è più svilente ed oppressivo per i singoli membri e rischia di abbassare non solo la loro motivazione, ma anche la loro creatività e l'entusiasmo partecipativo (Holdbeche, 2018). È importante sottolineare come l'*Agile* abbia migliorato in molti casi la motivazione del personale; infatti dando più autonomia al team ha spesso come risultato un maggior coinvolgimento nel lavoro da parte di tutti.
- *Working Software over comprehensive documentation* (lavorare al software attivamente è più importante di accumulare documentazione): Prima dell'avvento dell'*Agile*, il team di sviluppo passava molto tempo alla redazione di documentazioni, ciò comportava un notevole ritardo nel rilascio del prodotto/servizio finale, a causa di un'eccessiva focalizzazione su questo passaggio. Un rilascio tardivo del software porta ad un aumento dei costi di produzione e ad una conseguente erosione del margine di profitto. Certamente la redazione di documenti che descrivano lo sviluppo rimane importante, ma l'*Agile* ne ha rivisto i tempi e la ha resa più snella, in modo tale che gli sviluppatori possano concentrarsi maggiormente sul lavoro diretto di creazione del software ed evitando così un potenziale *bottle neck* (Corbucci, 2019).
- *Customer collaboration over contract negotiation* (collaborazione con il cliente è più importante della negoziazione del contratto): il consumatore finale viene coinvolto direttamente nel processo di sviluppo, in questo modo risulta più semplice adattare il prodotto alle sue esigenze particolari. Il team può avere contatti frequenti con un utilizzatore finale, che spesso partecipa agli incontri del *project management*, assicurandosi che le caratteristiche del prodotto sia in linea con le esigenze della domanda (Aghina ed al, 2018).
- *Responding to change over following a plan* (rispondere velocemente al cambiamento è più importante del seguire pedissequamente un piano d'azione): i metodi tradizionali *waterfall* partono dall'assunto che sia necessario stabilire un piano d'azione *ex ante* che poi debba essere seguito sequenzialmente e non allontanandosi troppo dallo schema originale. Ad ogni step viene assegnato un livello di priorità ed importanza, inoltre viene pianificato nei dettagli: ciò rende il processo statico e non adatto ad un contesto dinamico e rende molto



difficile prendere una decisione di cambiamento di rotta durante lo sviluppo, in quanto ogni cambiamento viene visto come troppo costoso e quindi, spesso, evitato (Holdbeche, 2018). Le continue interazioni che avvengono tra il team ed il cliente finale nella visione *Agile* fanno in modo che le priorità non siano mai fissate e che possano cambiare in corso d'opera, in quanto nuove caratteristiche possono essere aggiunte al prodotto in qualunque momento, infatti nell'approccio *Agile* il cambiamento non viene visto come un costo ma come un'opportunità di espandere e di migliorare il progetto e quindi vede il cambiamento come un'aggiunta nella creazione del valore (Rigby, 2016).

Gli stessi fondatori dell'*Agile* crearono un'organizzazione non-profit chiamata "*Agile Alliance*", tramite la quale si prefiggono lo scopo di continuare l'evoluzione del modello da loro ideato, tramite il contatto con una *community* di sviluppatori sempre crescente e sempre più vasta. Inoltre, viene anche dato il via alla prima "*Agile Conference*", che tutt'ora si svolge ritualmente ogni anno.

### 1.3 Conclusione

I nuovi trend di mercato derivanti in gran parte dalla digitalizzazione che spingono al cambiamento hanno messo in difficoltà il tradizionale modello dell'organizzazione come macchina. Nascono infatti nuovi contesti, come il mercato dei software, molto imprevedibili e dinamici, dove le caratteristiche più importanti sono la creatività e l'innovazione unite alla flessibilità ed alla adattabilità. La struttura organizzativa gerarchica però tende a sopprimere queste due *skill* da coloro che non fanno parte del top-management e da coloro i quali non sono chiamati a farlo (Holdbeche, 2018). Si esce dunque dalla concezione statica, per approdare pian piano ad una visione dell'organizzazione come cervello (Morgan, 1986). Inizia a prendere piede il paradigma dell'organizzazione come entità vivente, che si adatta al contesto, secondo la metafora biologica di Burns e *Stalker*. In risposta all'evoluzione dei mercati, nascono poi nuovi modelli come lo *Scrum*, il *Lean* ed il *Kanban*, che vanno a cambiare i metodi di produzione e lavorativi per adattarsi a contesti molto dinamici. Essi saranno i riferimenti dai quali attingeranno a piene mani i fondatori del Manifesto, che culmina con lo sviluppo della filosofia *Agile*, la quale sta vedendo una grandissima diffusione grazie ai risultati che porta se ben adattata. Le ricerche infatti mostrano che le organizzazioni agili hanno il 70% di probabilità di essere nel primo quartile nelle statistiche della salute dell'organizzazione, che risulta essere un ottimo indicatore delle *performance* di lungo periodo (Bazigos, 2015). Risulta innegabile che i metodi di innovazione *Agile* hanno rappresentato una rivoluzione importante per le tecnologie dell'informazione, infatti negli ultimi 30 anni hanno portato un rapido incremento non solo nello sviluppo del software, ma anche in altri contesti, oltre ad aver contribuito ad aumentare fortemente il *time to market* (Rigby, 2016).

## 2. Capitolo Secondo -

### *Casi di Organizzazioni che hanno adottato l'Agile con successo*

#### *Introduzione*

L'Agile ha dimostrato attraverso prove tangibili il suo valore, infatti molte imprese si stanno cimentando nella sua implementazione, anche se con qualche difficoltà. Secondo un recente sondaggio redatto da *McKinsey*, su una base di 2500 leader d'impresa intervistati, poche imprese sono riuscite ad implementare le metodologie Agile all'intera organizzazione ma ce ne sono molte che hanno già ottenuto risultati soddisfacenti implementando l'agile a livello di unità di performance (Ahlbäck et al, 2017). Tuttavia, non mancano i casi di aziende che hanno saputo implementare con successo la filosofia Agile ed i suoi principi all'interno della loro organizzazione. In questo capitolo, saranno analizzati dei casi di aziende che hanno incorporato la logica Agile a livello organizzativo con successo.

#### *2.1 Il Caso Spotify – The Spotify Agile Model*

Nel 2008 un giovane imprenditore svedese, Daniel Ek, che già aveva fatto fortuna attraverso la sua startup per lo sviluppo di siti web, decide di voler unire le sue due più grandi passioni: la musica e la tecnologia. Grazie anche all'aiuto di Martin Lorentzen e di Sean Parker, che vengono contattati direttamente dallo stesso Ek, nasce così la piattaforma musicale Spotify, capace di offrire un vasto servizio di streaming di musica, video e *podcast*. Oggi Spotify rientra a pieno titolo tra le piattaforme musicali web più utilizzate ed apprezzate dai consumatori oltre ad essere l'applicazione più utilizzata per ascoltare musica. (Bottero, 2018). Si tratta infatti di uno dei servizi più apprezzati dal consumatore, non solo per la possibilità di avere milioni di brani in streaming a disposizione ovunque ma anche per il suo costo non eccessivo. Ma come ha fatto Spotify a distinguersi ed eccellere rispetto ai concorrenti? Una buona parte del suo successo è sicuramente da attribuire alle loro metodologie agili profondamente radicate nella loro cultura aziendale e alla organizzazione *Agile* coerente con i loro principi aziendali (Kendis, 2018). Infatti, operando in un contesto competitivo molto dinamico e *technological-based*, le metodologie *Agile* possono rivelarsi un fonte di vantaggio in termini di adattabilità, oltre ad aumentare l'*empowerment* dei team di sviluppo ed aiutare a proiettare la *vision* del gruppo verso una strategia di innovazione costante (Aghina et al, 2018).

L'applicazione della filosofia *Agile* da parte di Spotify risale all'inizio delle attività dell'azienda: infatti, fin da subito, si decide di adottare lo *Scrum* come modello predominante. Tuttavia, secondo

Henrik Kniberg, un consulente di Spotify, non appena la compagnia iniziò a dividersi in diversi *sub-team*, ed il loro prodotto iniziò a diventare sempre più complesso, si resero conto che alcuni principi dello *Scrum* li stavano limitando ed impedendo di percorrere un percorso più efficiente. Fu così che, in nome dello spirito della flessibilità e della sperimentazione che l'*Agile* stesso pone in primo piano, il team di sviluppo decise di creare la loro personale metodologia *Agile*, la quale ha fortemente influenzato l'ambiente di lavoro ed i valori alla base della società (Eriksson, 2015). Uno dei primi cambiamenti che fu introdotto nei team di Spotify fu un rimaneggiamento di forma, in quanto i termini *Teams* e *Scrum Master* vennero infatti sostituiti con *Squads* e *Agile Coach*. In sostanza infatti, almeno inizialmente, le *Squads* ed *Agile Coach* non sono molto diverse concettualmente, rispetto ai termini precedentemente utilizzati nella metodologia *Scrum*. Quest'ultima infatti prevede che i *Teams*, siano formati di solito da una piccola compagine che è composta da 8 persone o meno, la maggior parte delle quali è assegnata al team a tempo pieno. In generale, il team che viene così formato è inter-funzionale e nel complesso possiede tutte le *skill* necessarie per completare il compito assegnato. Inoltre, la squadra è autonoma e si autogestisce oltre ad essere pienamente responsabile per ogni aspetto che concerne il proprio lavoro (Rigby, 2016). Per quanto riguarda lo *Scrum Master* invece, si tratta della figura responsabile del rispetto della metodologia *Scrum* durante l'intero svolgimento del progetto. Il suo ruolo principale, oltre al tenere sotto controllo la struttura del progetto, consiste nel facilitare l'intero processo di sviluppo per l'organizzazione, lo *Scrum Team* ed infine il *Product Owner* (PO), ruolo molto importante in un team di sviluppo (Malsam, 2018). Conosciuto anche come *Product Champion* o *Product Director*, il *Product Owner* è un ruolo già previsto nella struttura *Scrum*, che venne poi incorporata e riproposta nella logica *Agile*. Secondo la definizione data dall'*Agile Alliance*, il *Product Owner* è il responsabile della gestione dei prodotti arretrati al fine di raggiungere gli obiettivi che il team di sviluppo è chiamato a raggiungere. Più in particolare, questo ruolo è responsabile della massimizzazione del valore creato dal prodotto e spesso è visto come un ruolo strategico nello sviluppo in quanto dialoga sia con il Team sia con gli *stakeholders* (Pichler, 2017). Nelle Spotify *Squads* ed in generale nel modello di Spotify chiamato *Tribe Engineering Model*, il PO rimane una figura molto importante, anche se è interessante sapere che agli ideatori del modello non piace molto l'idea dello *Scrum* che vede dei ruoli definiti *ex ante*. L'idea principale infatti è quella di dare più autonomia al singolo individuo, in quanto in un ambiente dinamico è più probabile che l'innovazione, e dunque un possibile vantaggio competitivo, possa scaturire da un processo di apprendimento ed interazione tra “*servant leaders*” piuttosto che da “*process masters*”, i quali non interagiscono ma sono abili in un ambiente altamente standardizzato. (Purushothaman, 2018). Le Spotify *Squad* dispongono di un'autonomia piuttosto elevata rispetto ad un ambiente di lavoro tradizionale, all'interno del singolo gruppo c'è la libertà di decidere cosa progettare, come

progettarlo e come va svolto il lavoro nella *Squad* durante lo sviluppo (De Smet e Gagnon, 2018). Non si tratta, chiaramente, di un'autonomia in senso assoluto, in quanto ci sono delle linee guida da rispettare ed il risultato finale deve essere in grado di soddisfare i piani di lungo periodo dell'azienda, ma anche gli obiettivi di breve periodo che vengono revisionati ogni quadrimestre (Eriksson, 2015). Le performance di ogni squadra vengono monitorate e orientate al miglioramento dall'*Agile Coach*, il quale ha anche il compito di condurre indagini retrospettive riguardo al prodotto. In ultima analisi, è importante sottolineare come sia importante la sinergia che viene a crearsi tra due tipologie di *Squad* differenti presenti nel modello di Spotify, ossia le *Developers Squads* (DS) e la *Operations Squad* (OS), che opera in modo diverso e complementare rispetto alla prima tipologia elencata. Si occupa infatti di creare un ambiente positivo e un'infrastruttura di supporto adeguata che permetta agli sviluppatori di esprimere il proprio potenziale al meglio delle possibilità (Kendis, 2018).

### *Spotify Tribes-Chapters-Guilds*

Nella struttura generale, possiamo dire che le *Squads* possono essere viste come un'unità fondamentale della struttura, nella quale i componenti non lavorano staticamente all'interno di essa, ma si muovono all'interno dell'intera organizzazione con una certa mobilità. Ciò permette un *cross-pollination* che agevola non poco il processo di apprendimento tra gli individui che interagiscono (Purushothaman, 2018). Le singole *Squads* non operano ognuna per conto proprio, in quanto il modello prevede che più di una *Squad* venga assegnata ad un determinato ambito di business. Si viene così a formare una *Tribe*, ossia una piccola matrice composta da diverse *Squads*. Il numero totale di persone presente in una *Tribe* teoricamente oscilla da un minimo di 40 ad un massimo di 150, anche se, idealmente, non dovrebbe mai superare le 100 unità. Ogni *Tribe* ha il suo *Tribe Lead*, principalmente questo ruolo consiste nel cercare di creare un'ambiente stimolante e che incoraggi la collaborazione tra le varie *Squads*. A tal proposito, Spotify prevede l'implementazione di ampi spazi condivisi dedicati all'interazione tra *Squads*, nei quali spesso, durante eventi informali organizzati, i vari team si ritrovano a discutere e condividere i loro progressi nello sviluppo (Hardy, 2016).

Un altro modo in cui Spotify incoraggia la collaborazione e l'innovazione è l'introduzione dei *Chapter*. Si tratta di gruppi di specialisti appartenenti a diverse *Squad* ma all'interno della stessa *Tribe*, che dialogano ad un livello orizzontale ed inter-funzionale. Ogni *Chapter* si incontra regolarmente per discutere riguardo la loro area di competenza e delle sfide che tale ambito offre, per esempio il *testing chapter* si ritrova per discutere riguardo al miglioramento dei prototipi del prodotto mentre il *web developing chapter* può riunirsi per collaborare al miglioramento del sito web aziendale (Kniberg ed Ivarsson, 2012). Il ruolo manageriale nel *Chapter* è affidato al *Chapter*

*Lead*, il quale oltre ad avere le tradizionali responsabilità manageriali, come per esempio definire i salari o aiutare lo sviluppo del singolo, prevede anche un coinvolgimento diretto all'interno di una *Squad* nel lavoro di tutti i giorni. Dunque, non si tratta, di una figura creata *ad hoc*, in quanto il suo compito non si esaurisce all'interno del *Chapter* (Kendis, 2018).

La grande flessibilità dell'ambiente di lavoro in Spotify permette, alle persone mosse da un determinato interesse specifico, di radunarsi in piccole comunità per sperimentare e condividere la conoscenza riguardo a quel determinato ambito. Questo è il concetto alla base delle *Guilds*, ossia dei gruppi di persone che si riuniscono volontariamente ed in qualsiasi momento in base alle loro preferenze personali riguardo un comune interesse (Hardy, 2016). Ogni *Guild* ha un suo coordinatore, e potrebbe includere, per esempio, una *Guild* con un focus sulla tecnologia web, potrebbe anche essere possibile una formazione di una *Guild* che si ritrova per discutere riguardo le tecniche dell'*Agile Coaching*.

#### *Trio - Alliance - Chief Architect - Architettura*

Le novità apportate dal modello Agile di casa Spotify nella loro rivisitazione personalizzata prevedono ancora due configurazioni, definite *Trio* ed *Alliance*, ed un ultimo importante ruolo definito *Chief Architect*. Un *Trio* si forma quando per ogni *Tribe* è presente un *Tribe Lead*, una *product area* ed una *design area*. Una combinazione di tre singoli *Trio* viene chiamata *Alliance*. Infine, un membro cruciale dell'organizzazione è lo *Chief Architect*, il quale definisce la visione dell'architettura, funge da guida per quanto riguarda il design e cerca di risolvere i problemi legati alla dipendenza tra i multipli sistemi che compongono l'architettura stessa (Kendis, 2018). Infatti, l'architettura di Spotify è composta da oltre 100 sistemi distinti, i quali possono essere mantenuti e sviluppati separatamente. Tecnicamente, chiunque all'interno dell'organizzazione è abilitato a modificare qualsiasi sistema nell'architettura, ciò comporta il rischio che si perda la visione di integrità del sistema nel suo insieme. Per questo motivo, ogni sistema ha un *System Owner*, che insieme allo *Chief Architect*, si occupa di mantenere una visione unitaria dei sistemi (Kniber e Ivarsson, 2012).

In sostanza, si può dire che la compagnia di origine svedese sia *Agile* dalla nascita, avvenuta nel 2006, e che la filosofia *Agile* intrinsecamente permea con i suoi principi l'intero modello di business, che comprende importanti funzioni come lo sviluppo dei prodotti, marketing ed il *general management* ed è orientato per offrire al cliente una migliore esperienza di consumo tramite le possibilità di innovazione che offre l'*Agile* (Rigby, 2016). Il modello di Spotify è un modello incentrato sulle persone, il quale enfatizza l'importanza della cultura organizzativa e del network aziendale (Nielsen, 2018).

## 2.2 La trasformazione Agile di ING Netherlands

### *Introduzione*

Un numero sempre più crescente di nuovi “*players*” che introducono innovazioni dirompenti nel settore dei servizi finanziari spinge, con forza, le istituzioni tradizionali ad adoperarsi per riorganizzarsi per essere flessibili e veloci come non mai prima d’ora. Infatti, per competere in un mondo dove gli operatori digitali stanno ottenendo grande successo tramite una grande attenzione al cliente finale, è chiaro che serva rimodellare il proprio modo di lavorare per servire il cliente più velocemente (De Smet e Gagnon, 2015). ING è una banca che ha risposto alle nuove meccaniche di mercato adottando delle pratiche *Agile*, cambiando il modo in cui era abituata ad operare tradizionalmente.

### *L’inizio della trasformazione*

Nel 2015, il gruppo olandese ING inizia a muoversi verso una trasformazione *Agile*, ispirata da aziende che avevano apportato l’agile con successo come Google, Spotify, Netflix. Solamente raggruppando 350 squadre da 9 persone l’una in 13 gruppi, ottennero un sostanziale miglioramento del *time to market*, un aumento nel coinvolgimento del personale ed un incremento della produttività (Novoseltseva, 2017). Nick Jue, oggi CEO di ING Germany, fu colui che iniziò questa trasformazione, quando, all’epoca, ricopriva il ruolo di CEO di ING Netherlands. Fu proprio lui, infatti, ad introdurre in ING un nuovo modo di lavorare basato sui principi *Agile*, con l’obiettivo di posizionare al meglio l’azienda per rispondere ai nuovi competitor e per trovare nuove fonti di vantaggio competitivo in un mondo che è costantemente cangiante. Un appunto molto importante da fare è che l’inizio della trasformazione non è stata in alcun modo forzata da eventi di natura finanziaria, infatti all’epoca, ING otteneva risultati piuttosto soddisfacenti nel suo mercato, sebbene l’organizzazione fosse gestita in modo più tradizionale. Semplicemente proiettando la sua visione verso l’immediato futuro, Jue comprese che il cambiamento nel comportamento e delle aspettative dei consumatori molto presto avrebbero creato seri problemi e sfide molto complesse da affrontare qualora l’organizzazione non si fosse interessata a diventare più *Agile* (Perkin, 2017).

In un’intervista rilasciata a Martin Danoesastro del Boston Consulting Group, l’attuale CEO del gruppo tedesco afferma che ci sono dei fattori chiave che hanno determinato il successo della trasformazione da lui iniziata in ING:

- *Very inspiring vision*: avere una visione molto ispirata e credere in ciò che si sta facendo è fondamentale per portare a termine con successo un cambiamento. C’è bisogno di dare una spiegazione sufficientemente convinta alle persone, riguardo a ciò che cambierà per i

dipendenti e per i consumatori finali, in quanto è molto importante far comprendere loro il valore aggiunto che porta questo tipo di trasformazione.

- *Team that really support the vision*: poter lavorare con una squadra che supporta il processo di cambiamento è fondamentale. Inoltre, l'attuale CEO di ING Germany sottolinea quanto sia importante confrontarsi costantemente con il proprio team, anche andando incontro a discussioni e dibattiti. La comunicazione all'interno del team è molto importante.
- *Fact-based case for change*: sono da tenere in stretta considerazione le possibili conseguenze sui margini e sui volumi, inoltre è necessario tener conto dei risvolti dei possibili scenari.

Infine, Jue pone l'accento su fattori quali spingere la collaborazione, rimuovere ostacoli di comunicazione e di esecuzione, dare potere decisionale ai singoli componenti e supportare la nuova cultura *Agile*.

Certamente la trasformazione di ING non è avvenuta da un giorno all'altro, né tantomeno si è trattato di un processo lineare, piuttosto risulta essere il risultato di un processo di continuo adattamento durato anni. Come afferma Bart Schlatmann, Chief Operating Officer di ING Netherlands fino al 2016, tale processo di cambiamento non può avvenire solamente pensando di evolvere l'organizzazione dalla configurazione A ad una configurazione B ma è necessario pensare già più avanti, muovendosi verso C, e raggiunto questo punto probabilmente è già il momento di porre il focus verso l'immediato futuro D.

### *Tre pilastri organizzativi della trasformazione di ING*

Guardando in particolare al caso della trasformazione di ING, si possono identificare tre pilastri su cui si è basato il suo successo (Jacobs, 2017):

- Le caratteristiche organizzative intrinseche del metodo di lavoro *Agile*: secondo i principi della metodologia *Agile* è importante che personale con competenze diverse si confronti costantemente su cosa può offrire in termini di valore al cliente finale. In un ambiente perlopiù esente da stretto controllo manageriale, che rallenterebbe la comunicazione, la continua interazione tra dipendenti e la costante collaborazione contribuiscono a mantenere il focus sul valore generato (Rigby, 2016)
- Avere una struttura organizzativa appropriata e necessità di chiarezza sui nuovi ruoli organizzativi di *governance*: l'eccessiva presenza di ruoli appartenenti a modelli più statici possono essere una fonte di rallentamento nei confronti del cambiamento. Infatti, talvolta possono essere troppo avversi al rischio, troppo orientati internamente e sono cresciuti in azienda operando con metodi contrastanti a quelli agile. I nuovi ruoli manageriali devono

essere interpretati dimostrando apertura, fiducia e collaborazione, provvedendo supporto diretto ai team *Agile* (Pardasani e Danoesastro, 2018)

- Nuovo modello basato sulle persone: In un modello organizzativo orientato più in senso tradizionale, un *project manager* viene remunerato in base alla grandezza del team e del progetto che gestisce, oltre alla sua esperienza personale. Quello che realmente conta in un modello organizzativo orientato all'*Agile* è invece come le persone si relazionano tra loro e come le loro interazioni generano conoscenza. Jacobs afferma che una buona parte della trasformazione in questo senso è avvenuta attraverso un ribilanciamento tra conoscenza ed esperienza.

Questi tre pilastri indicano, a grandi linee, la direzione presa da ING nel riformulare la struttura organizzativa, avendo come focus primari chiarezza riguardo ai nuovi ruoli di *governance*, una forte cultura organizzativa (di cui si discuterà in seguito) e smettere di pensare seguendo schemi tradizionali iniziando a capire i bisogni del consumatore in questo settore, ormai multicanale (Novoseltseva, 2017).

### *Modello Organizzativo di ING*

Durante questi anni, ING ha reinventato l'organizzazione della sede centrale del loro gruppo in Olanda, muovendosi da un modello organizzativo di stampo tradizionale e basato sui reparti funzionali, come Marketing, IT e Product Management, verso un modello *Agile* prendendo spunto dai modelli di Spotify e Zappos oltre a Netflix e Google. Queste aziende, completamente fuori dal contesto bancario di cui fa parte ING, hanno aiutato i vertici del gruppo olandese e Boston Consulting Group a sviluppare e implementare un modello basato sull'ispirazione che hanno avuto osservando rispettivamente la compagnia svedese ed i gruppi americani (Jue, 2017).

La struttura del modello organizzativo di ING ed i ruoli che essa prevede sono molto simili al modello di Spotify precedentemente illustrato nel primo paragrafo del secondo capitolo di questo scritto. Come già affermato ad inizio capitolo, lo staff è stato organizzato in 350 *Squads* da nove persone l'una e le *Squads* sono a loro volta raggruppate in 13 *Tribes* (Mahadevan, 2016). Per definizione, le *Squads* sono piccoli team multidisciplinari co-locate (lavorano in uno stesso ambiente più o meno omogeneo) che operano con un elevato grado di autonomia. L'idea di lavorare in un team multidisciplinare consiste in un insieme di personale competente in diverse funzioni: un mix di *data analysts*, esperti di marketing, *UX designers*, ingegneri IT, specialisti commerciali. Tutti loro sono concentrati nel soddisfacimento dei bisogni del cliente finale dalla loro prospettiva ma allo stesso tempo sono uniti da obiettivi e da successi di squadra (Novoseltseva, 2017). Dunque, ogni *Squad* si concentra su un determinato obiettivo fortemente incentrato al cliente finale, per il



quale il team ha sempre la responsabilità *end-to-end*. Un punto di forza molto importante delle *Squads* è sicuramente l'elevata flessibilità della compagine. Ognuna di esse ha un chiaro obiettivo di breve/medio termine per il quale lavora ed una certa autonomia per definire le proprie priorità.

Le missioni che vengono affidate ai team evolvono costantemente e con loro evolvono anche le *Squads* stesse: il team e le funzioni all'interno di esso si adattano all'evoluzione della *mission*. A missione completata, il team viene sciolto (Jacobs, 2017).

Come nel modello di Spotify, rimane presente anche in ING la figura del *Product Owner* (PO), il quale è responsabile del coordinamento dell'attività della *Squad* di cui fa parte, nonché si occupa di gestire le priorità ed i *backlog* (Perkin, 2017). In poche parole, si tratta di un ruolo manageriale interpretato più verosimilmente da un membro della *Squad* piuttosto che da un leader inteso in senso tradizionale.

Ad un livello superiore alle *Squads* vi sono le *Tribe*, che raggruppano le *Squads* che hanno degli obiettivi di *mission* interconnessi tra loro. Le *Tribes* non superano quasi mai il numero di Dunbar (circa 150 persone) per agevolare la facilità nella comunicazione interna, inoltre prevedono l'esistenza del *Tribe Lead*, un ruolo che si assume responsabilità di coordinare le priorità, budget, e l'interfaccia con le altre *Tribes* per assicurare un allineamento di obiettivi coerente e per migliorare al massimo la condivisione della conoscenza (Knigberg e Ivarsson, 2012). Le *Tribes* adottano meccanismi come lo *Scrum*, il *portfolio wall planning*, e *stands-up* giornalieri in modo tale da assicurarsi che i Product Owners siano allineati e vi sia una visione di reale senso di appartenenza.

Strumento molto utilizzato dalle *Tribe* è il *Quarterly Business Review*, idea ispirata dall'osservazione di Netflix e Google. Si tratta di una stesura da parte di ogni *Tribe* di tutti i successi e fallimenti appresi durante il quadrimestre di riferimento. Il fatto che questa documentazione sia trasparente ed accessibile a tutti all'interno dell'organizzazione rende questa attività una fonte di apprendimento molto importante nel network aziendale (Schlatmann, 2016). Il binomio caratterizzato da esperienza e apprendimento funzionale che deriva dal lavoro incrociato delle diverse *Squads* viene supportato direttamente dai *Chapters*. A rappresentare la gerarchia del *Chapter* vi è il *Chapter Leader*, che si occupa personalmente dello staff, dello sviluppo personale dei collaboratori e gestisce i dati riguardo le performance del gruppo che guida. Infine, ogni *Chapter* può contare sul supporto di un *Agile Coach*, il quale si assicura che la collaborazione interna sia adeguata e supporta direttamente lo staff per raggiungere standard elevati di performance, migliorando così il loro modo di lavorare (Kendis, 2018).

Per quanto riguarda le funzioni di supporto, come per esempio i call center, HR, Finance e i tecnici che gestiscono l'infrastruttura IT, inizialmente non sono stati inclusi nelle *Squads*, piuttosto sono state adottate pratiche *Agile* in tali funzioni, rendendo così le dinamiche più compatibili con il resto dell'organizzazione *Agile*. Molto interessante è come sono stati riorganizzati i *meeting* tra struttura e

*governance*. La maggior parte di essi infatti viene svolta informalmente, mentre le riunioni formali sono state sfoltite e ridotte al minimo necessario (Perkin, 2017).

La riorganizzazione affrontata da ING ha apportato risultati notevoli, soprattutto ai fattori *engagement* ed *empowerment* che le metodologie *Agile* aiutano a sviluppare nell'intero ambiente aziendale. Non è un caso che ING Netherlands oggi sia riconosciuta come la *mobile bank* numero uno in Olanda. Infatti, la nuova struttura ha permesso ad ING di velocizzare sensibilmente il *time-to-market* ed aumentare le possibilità di generare innovazione (Novoseltseva, 2017).

## 2.3 Riot Games: Cultura Organizzativa, Responsabilità e Leadership in un modello Agile innovativo

### Introduzione

Nel 2006 a Los Angeles, Brandon Beck e Marc Merill fondano una società chiamata Riot Games, con sede a Santa Monica. Si tratta di un'azienda che sviluppa videogames, società controllata e sussidiaria di Tencent Holdings, un gruppo di origine cinese che si occupa di intrattenimento digitale. I due imprenditori americani sono molto ambiziosi, infatti il loro obiettivo è quello di creare un'azienda produttrice di videogiochi più focalizzata a dare valore al cliente del mondo. Nel 2009 lanciarono il loro titolo di debutto *League Of Legends*: ben presto è divenuto uno dei titoli online più giocati di sempre. In una stima effettuata nel 2014 si osserva che ben 67 milioni di giocatori accedevano mensilmente, 27 milioni al giorno e nelle ore in cui il gioco era più affollato si registravano 7,5 milioni di giocatori connessi contemporaneamente: numeri che all'epoca sfondarono ogni record. Riot Games adotta le metodologie *Agile* dalla nascita ed ancora oggi è uno dei datori di lavoro più apprezzati dai giovani del settore (nel 2017 si classifica al tredicesimo posto nelle top 100 della classifica "*Best Company To Work For*" redatta da Fortune). Per offrire la miglior esperienza di gioco possibile non basta avere un focus sul cliente finale ed essere flessibili. Mentre il settore cercava di capire come integrare la *leadership* con l'*Agile*, Riot decide di costruire un'organizzazione flessibile e dinamica dove i leader siano concentrati nel guidare un gruppo di 2500 persone con elevata autonomia decisionale piuttosto che concentrarsi sui formalismi di definizioni e terminologia.

### La Cultura Organizzativa in Riot Games

Avere una cultura organizzativa indirizzata verso la logica *Agile* è un elemento cruciale affinché si sviluppi correttamente un ambiente idoneo e compatibile con le metodologie agile (Rigby, 2016). In organizzazione aziendale, per cultura organizzativa si intende un costrutto multidisciplinare che funge da struttura per i modelli di comportamento preferiti e preposti all'organizzazione (Arisci,

2020). Uno dei punti di forza più importanti che rendono Riot Games una meta di lavoro molto ambita è proprio la cultura aziendale che si è formata all'interno dell'organizzazione, tanto che i dipendenti vengono chiamati con un nome evocativo che richiama un forte senso di appartenenza e di *commitment* nei confronti dell'impresa: Rioters. Infatti, in Riot, i dipendenti sperimentano una libertà di movimento e di decisione molto più marcata rispetto ad una tradizionale organizzazione dove i dipendenti vengono controllati e spesso limitati dai manager di linea (Aghina et al, 2018). Un Rioter intervistato spiega come l'autonomia e la fiducia nei dipendenti siano fondamentali nella loro cultura organizzativa; egli afferma che in azienda nessuno può imporre agli altri di fare qualcosa, ma ad ognuno viene lasciata libertà di operare come meglio crede (Sunden, 2017). Certamente, una maggiore libertà d'azione fa parte del *mindset* Agile, ma nell'azienda con sede principale a Santa Monica si è andati oltre, adottando un concetto nuovo di leadership attraverso la creazione di un modello peculiare chiamato "*leadership hats model*" (Sidky e Broderick, 2018). Un altro elemento di cultura organizzativa molto importante è sicuramente il *Riot Manifesto*, il quale racchiude gli elementi principali su cui si fonda la cultura di Riot. Essi sono descritti nel sito della compagnia statunitense e sostanzialmente possono essere riassunti in: priorità all'esperienza del consumatore, focus sul talento e nel team, prendere l'esperienza di gioco seriamente e una costante ricerca di sfide da risolvere. Infine, un altro elemento che caratterizza la cultura organizzativa di Riot e dei Rioters è una mentalità molto pragmatica e in linea con l'autonomia concessa ai singoli. Si tratta di pensare a risolvere un problema attraverso la cosiddetta "Founder Mentality", ossia ogni volta che c'è una sfida da vincere i Rioters si mettono dei panni del fondatore dell'impresa: è sempre responsabilità dello staff risolvere un inghippo, anche se non si tratta del "loro ruolo" (Sunden, 2018). È chiaro come questo tipo di *mindset* non solo renda molto coinvolto il singolo dipendente, ma proietti il concetto di responsabilità al di là della logica Agile.

#### *Leadership Hats Model: un'evoluzione dell'Agile?*

Come la maggior parte delle compagnie che adottano un modello Agile, Riot ha fatto propri i ruoli di leadership predefiniti come per esempio lo *Scrum Master*, il *Product Owner* e l'*Agile Coach*. Questi ruoli sono stati pensati per rendere evidenti i vantaggi di una leadership non invasiva, oltre a rendere chiare le responsabilità ed enfatizzare il valore aggiunto prodotto da team inter-funzionali. Tuttavia, a causa della sua crescita, grazie ai suoi successi ed al conseguente aumento della complessità, Riot si rende conto che questi ruoli preconfezionati non sono più adatti ai loro bisogni di flessibilità (Sidky e Broderick, 2018). Per spingere ad un livello superiore le performance dei team di *Rioters* infatti, è necessario liberare la strada da ogni ostacolo alla creatività, in altre parole concedere ancor più flessibilità ai singoli inserendo nei team non titoli definiti ma ruoli molto meno

fissi (potenzialmente anche un singolo individuo può assorbire tutti i ruoli). Ogni team in Riot presenta quattro ruoli fondamentali:

- *Team Captain*: colui che guida il gruppo
- *Product Lead*: guida le strategie di prodotto e l'impatto sui consumatori
- *Delivery Lead*: guida la consegna e l'esecuzione
- *Craft Lead*: guida la direzione tecnica

Questi ruoli sono definiti *Hats*, in quanto associati ad un individuo che "indossa un cappello" specifico del suo ruolo, anche se un individuo può "indossare più di un cappello" allo stesso tempo. Seguendo i principi *Agile*, i team sono multidisciplinari ed ingaggiano una collaborazione multifunzionale, ciò permette una prospettiva olistica ed un prodotto finale più coesivo e condiviso. Inoltre, ogni componente del team lavora creativamente senza affidarsi ad un individuo ad un livello superiore che detiene il potere di giudicare il suo operato. Infine, i team utilizzano dei rituali *Scrum*, in questo modo si garantiscono di poter controllarsi a vicenda e di poter cambiare rotta appena lo si ritiene necessario (LaTorre e Kendall, 2018).

Una novità introdotta da Riot sta nella gestione delle responsabilità, infatti con l'intento di agevolare l'agilità nell'assegnazione dei ruoli, si preferisce non forzare l'individuo ad aderire ad un ruolo che prevede delle responsabilità prefissate senza tenere in conto le sue personali abilità e passioni (Sunden, 2017). A tal proposito, Le responsabilità fissate ai ruoli sono soltanto 10 su un totale di 36 che dovrebbero far parte dell'inventario di un team per poter operare al meglio.

## 2.4 Conclusione

Nel capitolo vengono analizzati tre casi di aziende che hanno adottato la logica Agile con successo. Il primo è il caso di Spotify, che nasce Agile e setta gli standard del settore con il suo modello organizzativo innovativo. Diverso è il caso di ING Netherlands, il quale adotta l'Agile decidendo di operare un profondo cambiamento all'interno dell'organizzazione. Celebre la metafora dell'elefante che fugge dai segugi che caratterizza il cambio di paradigma di ING: cercare di mantenere un'organizzazione forte e stabile come un elefante ma che non arranchi di fronte ai nuovi competitor digitali rappresentati dai segugi (Jue, 2017). Infine, il modello di Riot Games che innova a modo suo il paradigma *Agile*, concedendo ancor più libertà ai Rioters per scatenare al massimo la creatività, elemento fondamentale per continuare a stupire in un contesto ultra-dinamico come quello dei videogames.

### **3. Capitolo Terzo -**

#### ***Dalla Matrice all'Agile: Quali vantaggi?***

##### ***Introduzione***

Una buona progettazione della struttura organizzativa è un elemento cruciale all'interno di un'organizzazione. Si tratta di delineare in che modo debbano svilupparsi i processi, le operazioni e in che modo debbano muoversi le persone all'interno dell'azienda. Certamente non esiste un modello organizzativo perfetto e superiore agli altri in ogni aspetto, ma esistono forme organizzative impostate diversamente, ognuna con diversi punti di forza e debolezza.

Esistono anche strutture combinate che prendono caratteristiche da più forme, come il modello a matrice, il quale è un modello ibrido che cerca di sopperire agli svantaggi delle strutture divisionali e funzionali e ad accentuarne i relativi benefici. In questo capitolo verrà trattato il modello a matrice per poi metterlo a confronto con la logica Agile, evidenziandone le differenze ed i relativi vantaggi e svantaggi. Successivamente, si arriverà a discutere di come l'Agile possa espandersi, grazie ad i vantaggi che offre, anche al di fuori del suo settore natale.

##### ***3.1 Caratteristiche dell'Organizzazione a Matrice: un mix di diverse strutture organizzative***

###### ***Superamento del concetto di divisioni e funzioni***

*“No single basis for grouping can contain all the interdependencies. Functional ones pose workflow problems, market-based ones impede contacts among specialists, and so on. (...) By using matrix structure, the organization avoids choosing one basis of grouping over another; instead, it chooses both.”* (Mintzberg, 1983)

Ancora oggi, sebbene con percentuali più ridotte rispetto al passato, quando si parla di disposizione organizzativa, quella che risulta più comunemente adottata è quella di tipo funzionale. La loro caratteristica principale è il raggruppamento delle risorse destinate ad un determinato ambito per sfruttarne al meglio le sinergie e la leva della teoria della divisione del lavoro (Vitez, 2020). Una struttura organizzativa funzionale prevede la creazione di diverse funzioni relative al proprio ambito (per esempio funzione marketing, finanza, risorse umane). Questa tipologia di configurazione però diventa molto difficile da mantenere efficiente e performante qualora la crescita dell'organizzazione la porti ad espandersi in contesti geografici differenti, ciò infatti aumenta esponenzialmente i costi di gestione di tale struttura rendendola non più conveniente (Gold, 2018). I modelli divisionali

invece che dividere le risorse per ambito funzionale le distribuiscono per progetto, per linea di prodotto oppure per aree geografiche. Si hanno dunque diverse divisioni composte da tipologie di risorse con caratteristiche diverse, le quali si concentrano su diversi progetti o su diverse linee di prodotto (Costa et al, 2019). Questa configurazione contempla l'esistenza di tre categorie primarie di divisioni, ossia divisione per prodotto, per area geografica e per mercato. Successivamente vi sono categorie addizionali che si formano al di sotto delle categorie principali. La compagnia in generale si organizza in modo tale che ogni linea di prodotto, area, progetto o mercato abbia un set completo di competenze necessarie per svolgere il lavoro con moderata autonomia (Lorette, 2020). L'organizzazione a matrice prende spunto da questi due modelli e incorpora nella sua struttura sia una parte funzionale sia una parte divisionale. Per questo le comunicazioni gerarchiche all'interno dell'organizzazione si sviluppano in due sensi, in quanto gli operatori dovranno dialogare direttamente con due categorie di superiori: un manager funzionale e uno facente parte della divisione del prodotto (Woods, 2014). Si tratta di una struttura piuttosto complessa e più costosa rispetto ad una forma tradizionale, in quanto richiede la presenza di più manager. Dall'altro lato della medaglia però, la struttura a matrice aiuta a risolvere i problemi creando soluzioni più efficienti. Ogni individuo viene assegnato temporaneamente ad un progetto oltre all'occupazione stabile che svolge in un dipartimento: ciò permette la creazione di team composti da persone con diversa esperienza e abilità, che si riuniscono in squadra per risolvere un problema o per raggiungere un determinato obiettivo. Tuttavia, anche se si tratta di una forma organizzativa molto adottata e rimane prevalente per le imprese che ambiscono a creare centri funzionali d'eccellenza attraverso processi e persone *business-specific*, la forma a matrice rimane soggetto di ampi dibattiti (Bazigos e Harter, 2016).

#### *Vantaggi e svantaggi della struttura a matrice*

Ogni forma organizzativa porta vantaggi e svantaggi ed essi devono essere tenuti in considerazione e valutati per capire quale struttura meglio si adatti agli obiettivi perseguiti dall'impresa. Per quanto riguarda la struttura a matrice, uno dei vantaggi più significativi che la caratterizzano è sicuramente la possibilità di avere un elevato grado di condivisione di risorse *high-skilled* tra le linee funzionali ed i progetti. Un utilizzo più efficiente delle risorse deriva dalla loro condivisione tra diversi progetti (Woods, 2014). Essendo dotati di risorse altamente specializzate, i reparti funzionali possono condividere le loro risorse e le loro esperienze in modo da aiutare i team concentrati su un progetto in qualunque momento, qualora fosse necessario. Ciò rende la matrice particolarmente maneggevole e conveniente per lo sviluppo di nuovi prodotti: diversi individui provenienti da diverse funzioni lavorano ad un progetto sotto la supervisione di un *project manager* con l'obiettivo di creare qualcosa di nuovo ed unico. Le diverse competenze presenti all'interno del team lo

rendono più completo e più pronto a superare le sfide che gli vengono poste, sapendo di poter contare su un'ampia varietà di risorse ed abilità da cui attingere (Reh, 2019).

Questo aspetto aiuta a creare un ambiente più flessibile della rigida struttura tradizionale, il quale è spesso un elemento fondamentale che apporta la dinamicità necessaria a risolvere problemi senza aver bisogno di ricercare nuove risorse al di fuori dell'azienda (Westland, 2018). In più, le strutture a matrice possono arrivare a servire i clienti anche in senso globale, attraverso l'integrazione delle funzioni di business riuscendo così a servire la domanda globale più velocemente. Un altro aspetto che deve essere tenuto in considerazione è sicuramente quello comunicativo. A differenza dello schema tradizionale dove le informazioni spesso viaggiano in senso unidirezionale e quasi sempre dall'alto verso il basso, nell'organizzazione a matrice, la comunicazione avviene su più livelli, sia orizzontali che verticali. Si avrà quindi un flusso di informazioni che viaggia in più direzioni all'interno dell'organizzazione: questa condivisione di informazioni molto allargata può aiutare ad aumentare alcuni processi decisionali che altrimenti si sarebbero risolti con più difficoltà e in più tempo (Gold, 2018).

Certamente, come già affermato ad inizio paragrafo, la forma a matrice non ha solo vantaggi ma presenta anch'essa delle criticità. Dunque, è necessario tenere in considerazione che in certe circostanze il modello a matrice non è affatto ideale. In primo luogo, c'è da dire che la struttura a matrice è riconosciuta come la forma organizzativa più complicata in cui gestire le risorse, a causa delle continue pressioni e conflitti che esse subiscono per essere condivise. Ciò si connette direttamente ad un altro difetto che la matrice può presentare, ossia la poca capacità di mantenere concentrata l'organizzazione su obiettivi condivisi. Infatti, avendo più funzioni e divisioni separate, è più difficile coordinare l'organizzazione come un insieme coeso per guidarla verso un unico obiettivo condiviso dall'intera azienda (Vitez, 2020). Ciò può irrigidire l'impresa e rendere meno fluido il cambiamento in un ambiente competitivo molto dinamico. Vi è un altro aspetto ritenuto molto importante, i cui risultati pratici sono frutto di interviste effettuate direttamente a dipendenti di organizzazioni a matrice. Secondo degli studi effettuati da McKinsey, la maggior parte dei dipendenti intervistati che lavorano in organizzazioni *supermatrixed* (una forma molto estrema di organizzazione a matrice) non sono d'accordo con la frase "So cosa si aspettano da me al lavoro". Questo risultato delinea e conferma uno dei principali difetti di un'organizzazione a matrice, ossia una mancanza di chiarezza nelle responsabilità e nelle aspettative, condizione che a sua volta comporta incertezza e confusione riguardo a quale dei manager comunicare determinate informazioni (Bazigos e Harter, 2016). Infine, una situazione dove una risorsa in particolare possiede delle abilità critiche che sono indispensabili in una particolare funzione non è per nulla adatta ad incorporare uno schema a matrice. La condivisione di questa risorsa fondamentale infatti

potrebbe rendere meno performante la funzione stessa, privandola spesso del suo elemento chiave (Reh, 2019).

### *3.2 Vantaggi offerti dall'Agile al di fuori del suo contesto natale*

#### *Integrare la matrice con l'Agile*

Una struttura a matrice può aiutare non poco l'organizzazione rendendola più leggera ed agile, in quanto questo approccio non solo permette ai dipendenti di muoversi da un team all'altro qualora ve ne fosse la necessità, ma enfatizza anche i vantaggi delle funzionalità interdisciplinari. Inoltre, come mostrano le ricerche effettuate in merito, le organizzazioni a matrice tendono ad essere più coinvolgenti rispetto alle *non-matrixed organizations*: le statistiche evidenziano che i dipendenti di organizzazioni a matrice si sentono più coinvolti rispetto ad altri dipendenti che svolgono ruoli in altre tipologie di imprese (Westland, 2018). Chiaramente, possono emergere nuove sfide che coprono o cancellano i benefici che l'organizzazione intendeva ottenere attraverso un modello a matrice; non è raro che ciò accada soprattutto quando si ha a che fare con una forma a matrice malamente implementata o gestita in malo modo. Soprattutto al giorno d'oggi, in presenza di un ambiente molto più dinamico e turbolento principalmente a causa della *digital disruption*, è molto importante implementare la matrice correttamente. Inoltre, i costanti cambiamenti nei mercati e le crescenti pressioni degli ambienti fanno emergere un bisogno mai visto di implementare l'Agile nelle matrici per dare la giusta dose di flessibilità, qualità necessaria ad adattarsi ai contesti sempre più imprevedibili.

#### *La diffusione dell'Agile oltre al contesto Software*

Nell'ambiente di oggi, definibile come globale, complesso e dinamico, il cambiamento che molte imprese stanno affrontando sta andando oltre la loro effettiva capacità di risposta al mercato di riferimento. Sempre più nuovi approcci di cattura del valore si concentrano sull'innovazione e gli strumenti convenzionali del management orientati all'efficienza e sequenziali sembrano sempre più incoerenti ed inefficaci con la logica del mondo moderno (Holdbeche, 2018).

Le imprese che adottano modelli tradizionali e che si basano su ruoli altamente specializzati convivono con delle inefficienze che non hanno senso di esistere e che possono danneggiare fortemente l'esperienza del consumatore (Sherman et al 2017). Tuttavia, non è sempre semplice abbracciare il cambiamento, anche se coloro che riescono ad implementare l'Agile efficacemente hanno avuto dei risultati notevoli. Infatti, la filosofia *Agile* offre degli strumenti che possono essere implementati ed adattati anche al di fuori del contesto in cui nasce e si sviluppa, rendendosi così in grado di svecchiare e rendere più responsive imprese che stanno perdendo la loro capacità di servire il mercato (Rigby, 2016). La logica *Agile* propone una visione più collaborativa e creativa e può



risultare più efficiente rispetto ad altri modelli di business, cionondimeno è molto importante che le imprese capiscano perché la loro struttura necessiti di essere rinnovata. Per difendersi da queste minacce, è necessario che le grandi compagnie inizino ad adottare strumenti della filosofia Agile per ridurre e risolvere questi problemi di eccesso burocratico e di complessità. Il seguente paragrafo prende in esame due casi concreti di diffusione dell'Agile oltre al suo contesto natale e cerca di capire quali sono i benefici e le novità che il modello può portare.

Nel caso preso in esame si guarda al mercato dei *consumer packaged goods*: l'Agile sembrerebbe essere in naturale sintonia con il suddetto mercato (Bascle e Maseeide, 2017).

### *La logica agile nel CPG: quali vantaggi?*

Per lungo tempo, l'organizzazione a matrice è stata il modello dominante nel settore dei *consumer packaged goods* (CPG). Con l'ingrandirsi delle imprese e con il conseguente aumento delle ambizioni delle stesse, il modello a matrice sta indirizzando le imprese del settore verso il declino a causa del suo stesso ingombrante peso (Ratanjee and Dvorak, 2018). Le grandi compagnie di questo settore sono infatti diventate lente e troppo burocraticizzate, inadatte ad ingaggiare una attività produttiva che possa pensare di guidare la domanda tramite le sue innovazioni. Non a caso, sono emersi recentemente nuovi *competitor* più piccoli in dimensioni e più flessibili, i quali, abilmente, hanno sottratto quote di mercato alle *incumbent*. Risulta ormai chiaro come ormai le rigidità funzionali e le gerarchie burocratiche abbiano perso la loro efficacia nel mercato delle CPG, al contrario i nuovi concorrenti hanno sottratto dalle *incumbent* circa 22 miliardi di dollari dal 2011 al 2016 (Bascle and Maseeide, 2017). È necessario sottolineare come questi competitor emergenti di certo non si siano avvantaggiati utilizzando economie di scala, piuttosto hanno sfruttato la loro agilità ed i nuovi canali di e-commerce per raggiungere il consumatore tramite contatti altamente personalizzati e consistenti. In questo caso, l'Agile può certamente essere di aiuto alle grandi compagnie che si sentono minacciate, in quanto porta un *mindset* di valori, di metodologie e di strumenti organizzativi che possono ovviare a molte delle inefficienze che minano la competitività di tali imprese.

Per iniziare, l'Agile propone dei team inter-funzionali, muniti di un potere decisionale che gli permette di lavorare in autonomia e non dover aspettare la decisione di un superiore per procedere. (De Smet e Gagnon, 2018). I membri del gruppo sono assegnati al team full-time e non vengono dunque "strattonati" continuamente. I team sono composti da poche persone, al massimo una dozzina, che si concentrano nello svolgimento di attività che generano valore e domanda. La piccola dimensione dei team incoraggia la sperimentazione e l'abilità di adattarsi al cambiamento attraverso *feedback* continui (Rigby, 2016). In questo modo viene valorizzato maggiormente il valore del singolo dipendente, che si rende pienamente partecipe nelle attività. In questo modo si coltivano dei

*servant-leaders* in grado di guidare il cambiamento, mentre i manager, che sono essi stessi parte integrante del gruppo, si occupano direttamente di incoraggiare e migliorare il lavoro dei componenti del team (Sherman ed al, 2017). Per quanto riguarda gli specialisti, essi non perderebbero la loro importanza, in quanto manterrebbero e svilupperebbero la loro *expertise* attraverso i *Chapters*.

Certamente, come già affermato per i casi di trasformazione di ING e Spotify, l'*Agile* non può essere adattato ad organizzazioni già esistenti senza tenere in conto delle peculiarità delle stesse. Nel contesto CPG, il punto focale in cui si potrebbe applicare l'*Agile* sembrano essere le sedi centrali, in quanto sono centri d'eccellenza funzionali dove schiere di dipendenti lavorano bene all'interno delle funzioni molto efficienti ma hanno bisogno di più cooperazione e collaborazione tra diverse aree dell'azienda (Bascle and Maseide, 2017). Vi sono alcuni casi di imprese nel mercato CPG che hanno iniziato a sperimentare trasformazioni nelle proprie sedi centrali, da sistemi verticali a orizzontali, creando *Agile Teams* che siano orientati al mercato. Si tratta di grandi imprese come Coca-Cola, Johnson&Johnson, Campbell Soup e Tyson Food (Henrich ed al, 2018).

### 3.3 Conclusioni

I vantaggi portati dalla logica Agile sono notevoli e dimostrati da dati di ricerca. Secondo degli studi effettuati da McKinsey, le organizzazioni Agile riescono ad enfatizzare meglio l'importanza del binomio stabilità-agilità, sfruttando le caratteristiche innovative dell'*Agile*: un forte senso di innovazione, aumento di motivazione del personale; ciò le rende abili nel bilanciare azioni rapide e cambiamenti veloci, mantenendo una chiarezza organizzativa ed una struttura stabile. Ciò si riflette spesso in una capacità di rispondere al mercato in modo più efficiente. Chiaramente l'*Agile* non è la panacea ed ha bisogno di determinate condizioni per essere implementato al meglio, ma nel settore dei CPG si tratta di un concetto ancora relativamente nuovo e che va ancora sperimentato. Sperimentare spesso significa rischiare, ma i risultati ottenuti finora sono incoraggianti e aprono nuove possibilità a chi vuole essere leader di un mercato globale sempre più dinamico e flessibile.

### **BIBLIOGRAFIA**

AGHINA Wouter, DE SMET Aaron, LACKEY Gerald, LURIE Michael, MURARKA Monica, 2018, *The five trademarks of agile organizations*, McKinsey Report.

ARONOWITZ Steven, DE SMET Aaron, MCGINTY Deidre, 2015, *Getting organizational design right*, McKinsey Quarterly.

BASCLE Ivan, MAASEIDE Steve, 2018, *Agile to Rescue in Consumer Goods*, Boston Consulting Group.

BAZIGOS Michael, DE SMET Aaron, GAGNON Chris, 2015, *Why Agility Pays*, McKinsey and Company: Organizations.

BAZIGOS Michael, HARTER Jim, 2016, *Revisiting the matrix organization*, McKinsey & Company.

BOSSERT Oliver, IP Chris, STARIKOVA Irina, 2015, *Beyond agile: Reorganizing IT for faster software delivery*, McKinsey Digital.

BOTTERO Federica, 2018, *La storia di Spotify – Tutta la musica che vuoi in streaming*, Marketing Torino.

BRADT George, 2017, *12 Ways To Make Matrix Organizations More Effective*, Forbes.

BUCHARDI Kaj, HILDEBRANDT Peter, LENHARD Erik, MOREAU Jerome, REHBERG Benjamin, 2016, *Five Secrets to Scaling Up Agile*, Boston Consulting Group.

CORBUCCI David, 2019, *Agile Project Management*, Seconda edizione, Franco Angeli Editore.

COSTA Giovanni, GIANECCHINI Martina, 2019, *Risorse Umane: persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill

COSTA Giovanni, GUBITTA Paolo, PITTINO Daniel, 2019, *Organizzazione Aziendale: mercati gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill.

CRAVERA Alessandro, 2011, *L'impresa-cervello funziona meglio*, Franco Angeli Editore.

DANOEASTRO Martin, 2017, *Nick Jue on Transforming ING Netherlands and Introducing an Agile Way of Working*, Boston Consulting Group.

DAVIS, Stanley M., LAWRENCE Paul R. , 1978, *Problem of Matrix Organizations*, Harvard Business Review.

DE SMET Aaron, KLEINMAN Sarah, WEERDA Kirsten, 2019, *The helix organization*, McKinsey & Company.

DENNING Steve, 2019, *The Irresistible Rise Of Agile: A Paradigm Shift In Management*, Forbes.

DENNING Steve, 2020, *How Riot Games Is Tackling The Coronavirus Crisis*, Forbes.

ERIKSSON Ulf, 2015, *How Spotify Does Agile – A Look at The Spotify Engineering Culture*, ReQtest.

FUNKHOUSER Tori, 2016, *How to apply Agile practices with your non-tech team or business*, TechRepublic.

GOLD Liz, 2018, *Functional Vs. Matrix Organization Structure*, Bizfluent.

GONÇALVES Luis, 2020, *Matrix organizational structure – an outdated organizational structure*, ADAPT Methodology.

HANDSCOMB Christopher, HEYNING Christiaan, WOXHOLTH Jannik, 2019, *Giants can dance: Agile organizations in asset-heavy industries*, McKinsey & Company.

HENRICH Jan, LITTLE Ed, MARTINEZ Anna, SHAH Kandarp, SICHEL Bernardo, 2018, *Agility@Scale: Solving the growth challenge in the consumer-packaged goods*, McKinsey and Company: Consumer Packaged Goods.

HOLDBECHE Linda, 2018, *The Agile Organization – How to build an engaged, innovative and resilient business*, CIPD KoganPage.

HORNEY Nick, O'SHEA TOM, 2009, *Matrix Organizations: Design for Collaboration and Agility*, Agility Consulting & Training.

JACOBS Peter, SCHLATMANN Bart, MAHADEVAN Deepak, 2017, *ING's agile trasfromation*, McKinsey Quarterly.

JOHNSON Jerry, WHITTINGTON Richard, SCHOLES Kevan, ANGWIN Duncan, REGNER Patrick, PACI Andrea, 2017, *Strategia: Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia*, Pearson.

KELLY Alan, 2015, *Does Agile Work outside Software?*, AgileConnection.

KNIBERG Henrik, IVARSSON Anders, 2012, *Scaling Agile @ Spotify – with Tribes, Squads, Chapter & Guilds*, Crisp.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, ANCARANI Fabio, COSTABILE Michele, 2019, *Principi di Marketing*, Pearson.

LATORRE Niko, KENDALL Omar, 2018, *Don't Go Chasing Waterfall – Creative Development Using Agile Methods*, RiotGames.

MALSAM William, 2018, *What Is a Scrum Master? Here's Everything You Need to Know*, ProjectManager.

MORGAN Gareth, 1986, *Images of Organization*, Sage Publications.

PARDASANI Neil, DANOESASTRO Martin, ALFRINK Koen, STUZZ Lisa, SCHOTKAMP Tom, HILBERS Pim, 2018, *Taking Agile Trasformation Beyond the Tipping Point*, Boston Consulting Group.

RATANJEE Vibhas, DVORAK Nate, 2018, *Mastering Matrix Management in the Age of Agility*, Gallup.

REEVES Martin, MOOSE Sandy, VENEMA Thijs, 2014, *BCG Classic Revisited: The Growth Share Matrix*, Boston Consulting Group.

RIGBY Darrell K. , SUTHERLAND Jeff, TAKEUCHI Hirotaka, 2016, *Embracing Agile – How to master the process that's transforming management*, Harvard Business Review.

ROSENZWEIG Phil, 2014, *The benefits – and limits – of decision models*, McKinsey & Company.

SIDKY Ahmed, BRODERICK Tricia, 2017, *Riot's Agile Team Leadership Model: A Story of Challenging Convention*, RiotGames.

SUTHERLAND Jeff, 2011, *Takeuchi and Nonaka: The Roots of Scrum*, ScrumInc.

SWANBERG Kate, 2015 (Original publish), 2020 (Updated), *The 12 Basic Principles of Agile Project Management*, HubSpot.

TAKEUCHI Hirotaka, NONAKA Ikujiro, 1986, *The New Product Development Game*, Harvard Business Review.

VAN DER KLIS Henk-Jan, 2017, *Does the Agile Organization Supersede the Matrix?*,  
HenkJanVanDerKlis.com

WESTLAND Jason, 2018, *Matrix Organizational structure – A Quick Guide*, ProjectManager.

WILLEKE Marian, MARSEE Scott, 2016, *Embracing the Agile Mindset for Organisational Change*, AgileAlliance.

## **SITOGRAFIA**

Agile Alliance, *Why and how we are moving beyond the Product Owner Mindset at Riot Games*, disponibile su: <https://www.agilealliance.org/resources/sessions/why-and-how-we-are-moving-beyond-the-product-owner-mindset-at-riot-games/>

BENASSO Fabio, 2020, *Post lockdown per aziende agili*, disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/post-lockdown-aziende-agili-AD0H32L?fromSearch>

Boston Consulting Group, 2017, *Agile Way of Working at ING*, disponibile su: <https://www.bcg.com/en-us/digital-bcg/agile/ing-agile-transformation.aspx>

Chiarini, 2016, *Nuove metodologie lean agile: Scrum e Kanban*, disponibile sul sito aziendale di Chiarini: [https://www.chiarini.it/Corso44\\_Nuove\\_Metodologie\\_Di\\_Pianificazione\\_Della\\_Progettazione\\_Lean-Agile.html](https://www.chiarini.it/Corso44_Nuove_Metodologie_Di_Pianificazione_Della_Progettazione_Lean-Agile.html)

Coeleveld, *Agile versus Matrix*, disponibile su: <https://coeleveld.com/agile-versus-matrix/>

FundsPeople, 2018, *Tecnologia, fonte sostenibile di vantaggi competitivi*, disponibile su:

HARDY Ashley-Christian, 2016, *Agile Team Organisation: Squads, Chapters, Tribes and Guilds*, disponibile su: <https://medium.com/@achardypm/agile-team-organisation-squads-chapters-tribes-and-guilds-80932ace0fdc>  
<https://it.fundspeople.com/news/columbia-threadneedle-tecnologia>

JiraAlign, Atlassian, *Support for the Spotify model*, disponibile su: <https://www.atlassian.com/software/jira/align/spotify>

Kendis Team, 2018, *Exploring Key Elements of Spotify's agile scaling Model*, disponibile su: <https://medium.com/scaled-agile-framework/exploring-key-elements-of-spotifys-agile-scaling-model-471d2a23d7ea>

LORETTE Kristie, 2020, *What is a Divisional Organizational Structure?*, disponibile su:

<https://www.wisegeek.com/what-is-a-divisional-organizational-structure.htm>

NOVOSELTSEVA Ekaterina, 2017, *Agile Trasformation: Steps, Statistics & Case Study*,

disponibile su: <https://apiumhub.com/tech-blog-barcelona/agile-transformation/>

OVERHEEM Barry, 2016, *Characteristics of a Great Scrum Team*, disponibile su:

<https://www.infoq.com/articles/great-scrum-team/>

PERKIN Neil, 2017, *Agile Transformation at ING – A Case Study*, disponibile su:

<https://agilebusinessmanifesto.com/agilebusiness/agile-transformation-at-ing/>

PICHLER Roman, 2017, *Product Manager Vs. Product Owner*, disponibile su:

<https://www.romanpichler.com/blog/product-manager-vs-product-owner/>

REH John, 2019, *Challenges and Benefits of Matrix Management in the Workplace*, disponibile su:

<https://www.thebalancecareers.com/matrix-management-2276122>

Riot Games, *We Are Rioters*, disponibile su: <https://www.riotgames.com/en/who-we-are/values>

SIDKY Ahmed, 2018, *Evolving Agile Leadership at Riot Games*, disponibile su:

<https://www.iil.com/agile-and-scrum-conference/>

Sito aziendale di PMM disponibile su: <https://www.pmmajik.com>

SUNDEN Joakim, 2017, *Customer Obsession and Agile Mindset at Riot Games*, disponibile su:

<https://joakimsunden.com/customer-obsession-and-agile-mindset-at-riot-games/>

The Economic Times, 2020, *Definition of Matrix Organization*, disponibile su:

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/matrix-organization>

VITEZ Osmand, 2020, *What Is a Matrix Organizational Structure?*, disponibile su :

<https://www.wisegeek.com/what-is-a-matrix-organizational-structure.htm>

WOODS Carol, 2014, *Matrix Organizational Structure: Advantages, Disadvantages & Examples*,

disponibile su: <https://study.com/academy/lesson/matrix-organizational-structure-advantages-disadvantages-examples.html>



Xebia, *ING's Agile Trasformation, A great example of a successful Agile Transformation*,  
disponibile su: <https://pages.xebia.com/ing-agile-transformation>

### **Pubblicazioni Legali**

Art. 228 Dlgs. 3 Aprile 2006, n. 152.

Direttiva del Consiglio Europeo 2008/98/CE.

Direttiva del Consiglio Europeo 2009/125/CE.