

# CA PPM e CA Agile Central: gestione moderna del business per l'impresa adattiva

Per la pianificazione finanziaria e di business è essenziale disporre di insight chiari, completi e precisi, ma le aziende riescono a ottenerli molto raramente. È necessario un nuovo paradigma di visibilità a livello di intera azienda, che consolidi i dati di progetto rilevanti, consenta di identificare le attività che limitano il valore offerto ai clienti e fornisca un'intelligence reale, permettendo alle aziende di rilevare e rispondere sia alle minacce della concorrenza che alle opportunità di mercato.

La prossima generazione di tecnologie di business includerà nuove soluzioni che aiuteranno le aziende a prendere decisioni basate su analisi e dati in tempo reale. CA Technologies è ancora una volta in prima linea per l'innovazione della business intelligence.

---

## L'impresa adattiva è incentrata su una visibilità chiara del business

Per diventare un'impresa adattiva è essenziale che tutti i dati associati a ogni singolo portfolio progetti risiedano in un sistema centrale. Per ottenere insight di business, sono necessarie informazioni consolidate, precise e facilmente accessibili.

I leader di business devono chiedersi:

- So chi sta lavorando alle iniziative più critiche per la mia azienda?
- So a cosa sono stati destinati i fondi e come vengono monitorate le spese per le singole iniziative, in modo da poter rispondere tempestivamente ai cambiamenti imprevisti del mercato?
- Sono in grado di stimare il valore fornito al business?
- Posso verificare facilmente se i progetti si svolgono regolarmente, per garantire una delivery puntuale?

In molti casi, la risposta alla maggior parte di queste domande è "no", perché oggi molte aziende non dispongono di un sistema che consenta ai responsabili del business di comprendere la sovrapposizione fra iniziative finanziate, personale assegnato alle iniziative e stato del valore offerto.

In molte aziende le parti interessate si incontrano una o due volte l'anno per erogare i fondi destinati a iniziative o prodotti. I team Agile iniziano quindi a lavorare al backlog di iniziative in modo completamente autonomo, cosa che garantisce il coinvolgimento dei membri. I responsabili di business hanno la certezza che i team Agile lavorino in modo rapido ed efficiente, ma non dispongono di una visione chiara sulla delivery e sull'utilizzo effettivo dei fondi. È pertanto necessario organizzare incontri di emergenza e distribuire fogli di calcolo per rispondere a domande quali: "Cosa otteniamo in cambio dei fondi?" e "È importante come questa nuova opportunità che si presenta spontaneamente?".

Per le aziende che offrono un singolo prodotto o presentano una semplice struttura con team dedicati, che non passano mai da un prodotto all'altro, questa situazione non costituisce in genere un grosso problema. Ma se l'azienda deve gestire decine o addirittura centinaia di iniziative con team interfunzionali, in cui alcuni membri vengono regolarmente riassegnati al supporto di altri progetti, non è possibile ottenere una visione veramente chiara. E senza una visione chiara non è possibile creare una struttura aziendale efficace per l'erogazione dei fondi, la delivery e il valore. In un ambiente di questo tipo è estremamente difficile prendere decisioni consapevoli.

---

## L'analisi a supporto dell'autonomia

Per intervenire in modo agile, i decision maker devono poter contare sulla disponibilità di informazioni sempre a portata di mano. Solo disponendo di dati precisi è possibile gestire attentamente i budget, monitorare i costi e comprendere gli impegni di finanziamento. Quando è necessario discostarsi dal piano, è fondamentale disporre di informazioni affidabili, con tutti i dettagli sulle attività svolte dal personale e sulle possibili fonti dei fondi aggiuntivi o di emergenza.

Inoltre, l'accesso immediato alle informazioni permette di rispondere in modo semplice e rapido alle minacce della concorrenza o addirittura di trarre vantaggio da opportunità impreviste, come le acquisizioni (esattamente quello a cui punta la maggior parte delle aziende e degli esperti di Agile). Senza un sistema centralizzato che permetta di comprendere a fondo quello che avviene all'interno dell'azienda, la capacità di riconoscere e rispondere agli eventi del mercato è limitata.

Oggi la maggior parte delle aziende si trova in difficoltà proprio a causa della suddivisione delle iniziative di ottimizzazione in due categorie distinte, che singolarmente permettono di generare valore in modo estremamente efficiente, ma mancano di coesione e determinano la creazione di un punto cieco che impedisce un processo decisionale efficace.

## Due diverse categorie di ottimizzazione del business

L'ottimizzazione del business può essere suddivisa in due aree principali:

### **Gestione del lavoro - Accelerazione della delivery di prodotti di migliore qualità con un minor numero di risorse, tramite team permanenti.**

La gestione del lavoro viene in genere codificata attraverso gli strumenti di sviluppo software, che forniscono ai team un hub collaborativo per pianificare, assegnare le priorità e monitorare il lavoro a intervalli sincronizzati. Tali strumenti misurano la produttività, la prevedibilità, la qualità e la reattività con metriche di performance in tempo reale e sono progettati per consentire le procedure di sviluppo Agile. Si tratta di strumenti efficaci, che permettono di eseguire il lavoro e ottimizzarne la delivery.

### **Ottimizzazione degli investimenti - Pianificazione e ottimizzazione dei finanziamenti e dell'organico al fine di massimizzare il ritorno sull'investimento e garantire la soddisfazione delle parti interessate.**

L'ottimizzazione degli investimenti avviene tramite uno strumento incentrato sul business, che consente di gestire l'intero ciclo di vita dell'innovazione ed effettuare investimenti strategici e consapevoli. Tali strumenti consentono di monitorare le esigenze del mercato e assegnare le giuste priorità, oltre che di prendere decisioni consapevoli su come investire le proprie risorse limitate in modo da ottimizzare l'impresa, l'IT e il portfolio di prodotti e servizi. Queste funzionalità di gestione dei progetti aiutano le aziende a portare puntualmente a termine le iniziative di qualità entro i limiti del budget.

## Due strumenti di pianificazione e ottimizzazione diversi ma complementari

### 1. Gestione del lavoro: uno strumento per la pianificazione Agile a breve termine e l'esecuzione dettagliata

Gli strumenti di gestione del lavoro forniscono in genere un approccio bottom-up, completamente incentrato sul supporto e l'ottimizzazione dei team per garantire la collaborazione interna, oltre alla sincronizzazione e alla puntualità dei progetti. All'interno di un'azienda le implementazioni di questi strumenti possono essere tante quante i team di sviluppatori.

Grazie alla flessibilità di questi strumenti, ciascun team può personalizzare le singole istanze in base a esigenze specifiche, offrendo soluzioni estremamente efficaci. Tuttavia, l'uso di strumenti ottimizzati esclusivamente a vantaggio del team crea problemi a livello di business, perché la personalizzazione a livello di team senza uniformità di business può portare al caos.

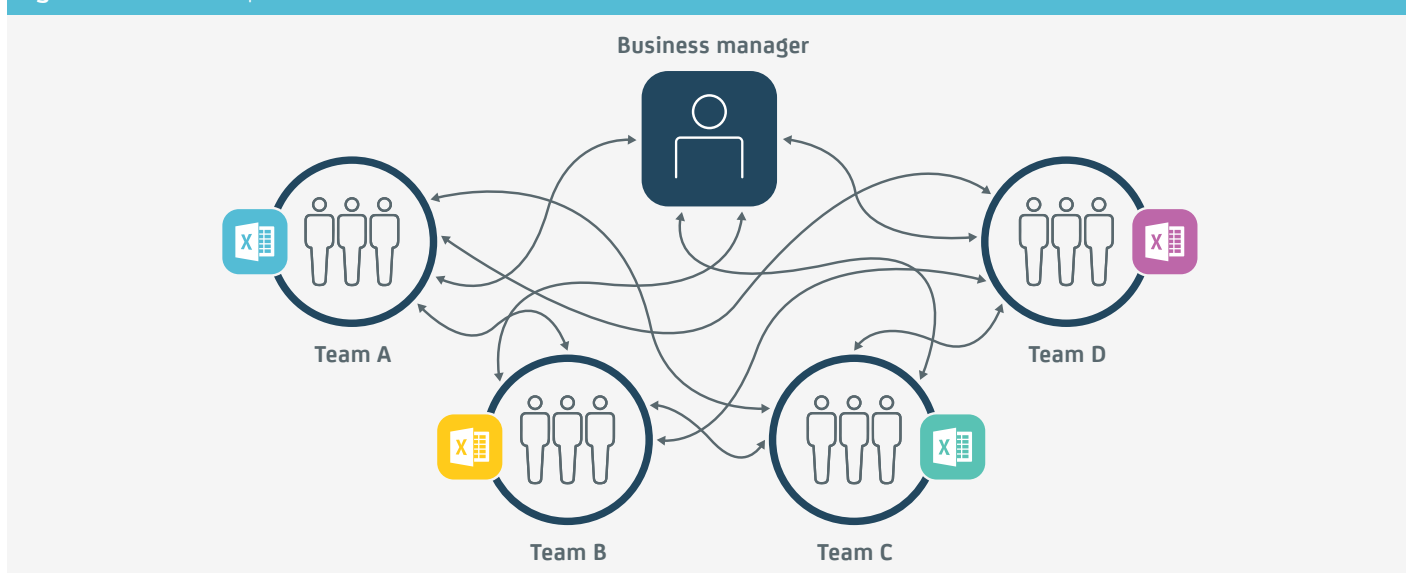
In un'azienda con decine di team possono essere in esecuzione, contemporaneamente, 10 istanze diverse dello strumento, ciascuna delle quali con sintassi e semantica proprie. Nonostante l'innegabile vantaggio per i team, i responsabili del business non dispongono di una visibilità sistematica sul valore fornito, ma vedono solo un groviglio praticamente impossibile da esplorare, portandoli a lamentare che "Anche se la delivery viene accelerata, non è possibile determinare in dettaglio i risultati ottenuti".

Nessun business manager può esaminare decine di istanze di strumenti di gestione in esecuzione per trovare le risposte che cerca, ma deve chiedere (e registrare manualmente) lo stato di ogni team, quindi utilizzare tali informazioni per tentare di calcolare lo stato del progetto complessivo.

Occorre una soluzione che:

- Consenta di adottare la modalità di lavoro ottimale più consona a ciascun team.
- Garantisca visibilità sullo stato del valore fornito al business.
- Consenta agli utenti di determinare la relazione fra tale valore e i fondi ottenuti.

**Figura A.** Istanze molteplici e caotiche di uno stesso strumento in esecuzione all'interno dell'azienda



## 2. Ottimizzazione dell'investimento: uno strumento per la pianificazione di business a lungo termine

All'altro capo dello spettro troviamo gli strumenti incentrati sul business, che forniscono informazioni rilevanti ai leader. Tali strumenti sono progettati per creare e gestire piani di portfolio strategici nell'intera azienda. Consentono di immettere sul mercato nuovi prodotti e servizi in modo efficiente, avvalendosi di best practice e governance, e soprattutto, di ottenere informazioni dettagliate su: esigenze di business, pianificazione dell'organico e finanziamenti.

**Figura B.** Strumento per la pianificazione a lungo termine e l'esecuzione



In ogni azienda, i dirigenti e tutti i subordinati sono responsabili di raggiungere gli obiettivi finanziari e di business. Questo strumento aiuta a raggiungere tali obiettivi, ma la sua efficacia dipende dalla capacità di acquisire con precisione i dati appropriati e di registrare meticolosamente costi, finanziamenti e previsioni.

La visibilità sui fondi disponibili, il monitoraggio dei costi e la verifica della possibilità di mantenere i livelli di spesa attuali sono fondamentali per il successo di qualunque iniziativa. Anche la precisione è importante, perché ai responsabili del business viene spesso richiesto di produrre risultati mantenendosi entro (o vicino) ai limiti del finanziamento iniziale.

È pertanto necessario un monitoraggio continuo di tutti gli aspetti correlati alle iniziative. Senza un'analisi in tempo reale dei dati finanziari, le aziende rischiano di trovarsi a gestire vincoli di budget che potrebbero imporre la ridefinizione delle aspettative di business. Ad esempio, i team potrebbero essere allineati ai piani di fornitura del valore ma, se una parte significativa del personale è costituita da collaboratori esterni e ci si accorge improvvisamente di aver superato il budget, potrebbe essere necessario risolvere alcuni contratti, rischiando di compromettere la delivery.

"L'impresa adattiva non è solo un'impresa che affronta con successo il cambiamento dell'ambiente, ma è un'impresa che guida il cambiamento e ne esce trionfante."

CIO Magazine

I fondi e l'esecuzione sono inscindibilmente legati. Senza informazioni affidabili sui risultati ottenuti a fronte dei fondi disponibili, il business non dispone dei dettagli necessari per effettuare compromessi critici.

## Due strumenti complementari formano una preziosa soluzione per l'impresa adattiva

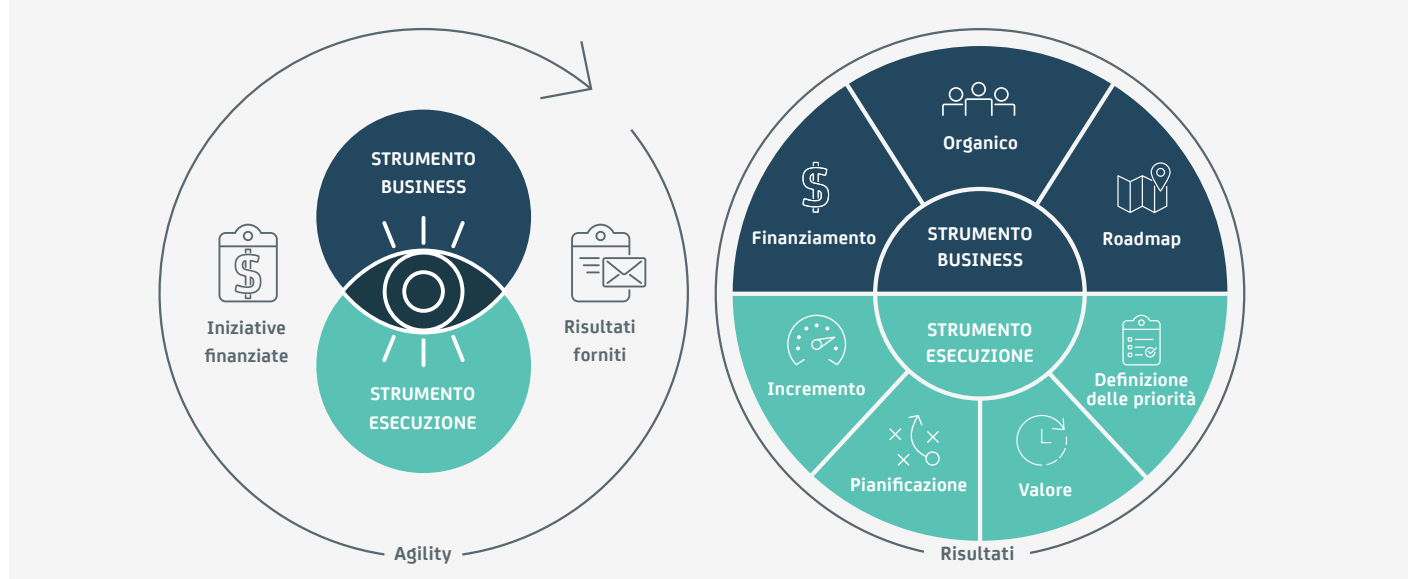
Essere un'impresa adattiva significa saper rispondere rapidamente a condizioni variabili. L'azienda si adatta al passo con l'evoluzione del mercato, con il feedback dei clienti e con il mutare degli obiettivi della concorrenza.

Ma un'impresa adattiva non deve semplicemente reagire o tentare nervosamente di sopravvivere. L'impresa adattiva trae vantaggio dalla visibilità in tempo reale per accogliere i cambiamenti in modo proattivo e trasformare gli aspetti negativi in opportunità di evoluzione del business. È pronta a rispondere in modo agile e veloce praticamente a qualunque possibilità e a trarre vantaggio da ogni circostanza.

Avvalendosi contemporaneamente di strumenti per la gestione del lavoro e degli investimenti, l'impresa adattiva dispone di una soluzione olistica che unisce la gestione del lavoro per i team esecutivi e l'ottimizzazione del business per i responsabili o il reparto pianificazione. Insieme, questi strumenti costruiscono una gerarchia di finanziamento e lavoro estesa all'intera azienda. Permettono a tutti i membri del business di identificare le iniziative finanziate e i risultati ottenuti, oltre a fornire i dati correlati necessari a promuovere l'agilità.

Per quanto riguarda le funzioni specifiche, lo strumento di business viene utilizzato per finanziare l'iniziativa, definire l'organico e assegnare la priorità al lavoro per il business. I costi sostenuti, ad esempio per i collaboratori esterni e le spese di datacenter software, vengono tenuti in considerazione e coperti. Lo strumento di esecuzione fornisce un meccanismo per associare i fondi all'incremento del business, definire trimestralmente iniziative e incrementi di pianificazione, definire il valore di business fornito (funzionalità) e fornire una roadmap dettagliata che include la pianificazione della capacità del team e l'esecuzione.

**Figura C.** Combinazione di strumenti di business ed esecuzione



Quando questi strumenti vengono usati insieme, lo strumento di business viene utilizzato per acquisire i business case per elementi come il lancio di un nuovo prodotto o l'acquisizione di un'azienda, oltre che per l'assegnazione delle priorità di investimento e la pianificazione annuale. Una volta che le decisioni sono state prese, i fondi vengono rilasciati e l'iniziativa viene inserita nello strumento di esecuzione, per fornire informazioni dettagliate che aiuteranno i tecnici a gestire l'esecuzione.

## La visione di CA Technologies: visibilità a 360 gradi per l'impresa adattiva

A metà del 2015, CA Technologies ha acquisito Rally per integrare il suo strumento di gestione di progetti e portfolio, CA Project & Portfolio Manager (CA PPM), con gli strumenti di gestione del ciclo di vita delle applicazioni Agile di Rally (ora CA Agile Central). Il software e i servizi CA Agile Central sono ampiamente riconosciuti per la loro capacità di aiutare i team a gestire progetti complessi.

Dopo l'acquisizione, CA Technologies ha lavorato all'integrazione dei due strumenti, per offrire una soluzione completa che fornisce una visibilità olistica sullo spettro completo dei progetti, dalla concezione alla delivery. Oggi i clienti usano il dashboard di CA PPM per conoscere la posizione esatta dei progetti (in termini di business), a partire da dati affidabili in tempo reale, che provengono in parte dall'integrazione con CA Agile Central.

Avvalendosi della soluzione combinata, i team Agile possono lavorare in autonomia, comprendere l'allineamento del proprio lavoro con la strategia generale di business e vedere chiaramente il proprio impatto sul business. Possono fornire dati ai senior leader senza interferire con il team, rimanere concentrati sulle attività strategiche, anziché sugli imprevisti, e cambiare rapidamente direzione quando cambiano le strategie di business. Probabilmente più importante, possono verificare continuamente la disponibilità dei fondi per i propri progetti.

Gli utenti business possono usufruire dei dati consolidati, provenienti da tutte le aree dell'azienda, per evitare la confusione dovuta alla mancanza di visibilità sui progetti finanziati. Possono valutare il completamento dei progetti da parte dei team, verificare le attività in corso, identificare i cambiamenti nelle esigenze di finanziamento ed essere informati dei problemi che potrebbero influire sui progetti. Questa capacità di rilevare e rispondere ai problemi in tempo reale, così come la capacità di prevedere il successo o il fallimento, si è rivelata inestimabile per molte imprese adattive.

### Integrazione fra CA PPM e CA Agile Central

CA PPM ottiene i dati rilevanti da CA Agile Central, li combina con altri punti dati esterni e li converte in termini di business comprensibili, che promuovono la partecipazione dei responsabili e forniscono informazioni alla gestione finanziaria.

Ad esempio, CA Agile Central viene utilizzato per gestire team formati da responsabili di prodotto, architetti e membri dei team che si occupano dello sviluppo. Le informazioni relative a tali dipendenti vengono importate in CA PPM, dove vengono combinate con la pianificazione dell'organico (che include la gestione e le risorse che non fanno parte dei team) per ottenere l'organico totale e i fondi associati necessari per l'iniziativa. CA PPM contiene pertanto la pianificazione del personale estesa, in una singola posizione, e offre la possibilità di valutare, gestire e allocare l'intero team.

Analogamente, il modulo di gestione del tempo di CA PPM si integra direttamente nella user experience di CA Agile Central, per consentire l'acquisizione di dati precisi nell'ambiente di lavoro. Questo fornisce ai PMO dati più accurati per la gestione del portfolio e consente agli sviluppatori di risparmiare tempo (in alcuni casi fino a cinque ore la settimana sull'immissione degli orari), riducendo il tempo dedicato alla registrazione del "lavoro relativo al lavoro".

L'esclusiva funzionalità di CA Agile Central per gli elementi del portfolio garantisce un collegamento diretto tra i fondi e la gestione delle iniziative Agile. Le funzionalità fornite in ciascuna iniziativa vengono importate in CA PPM, per consentire ai responsabili di verificare il valore fornito a fronte dei fondi erogati.

## Vantaggi della visibilità a 360 gradi

CA PPM e la business intelligence di CA Agile Central, ottenuta dai singoli punti dati rilevanti associati a un progetto, consente a business leader e decision maker di comprendere chiaramente gli aspetti più importanti del progetto, tramite un dashboard centralizzato consolidato. I vantaggi di CA PPM e CA Agile Central includono:

- Visibilità sul business dell'intera azienda, che fornisce dati di progetto continui in tempo reale
- Intelligence utilizzabile, aggregata da tutte le aree dell'azienda senza interferire con il lavoro dei team di progetto
- Un sistema di avvertimento che consente di affrontare le problematiche di finanziamento e delivery prima che influiscano sul business
- Convalida dei fondi per i progetti a cui lavorano i team Agile
- Dati più precisi per soddisfare le esigenze di reporting e consentire un processo decisionale più efficace
- Metriche finanziarie e di performance, che collegando gli audit e i modelli di finanziari alle procedure di delivery
- Autonomia e maggiore impegno per i team di progetto fondamentali per il business

In un panorama complesso, in cui le continue pressioni del mercato determinano frequenti e improvvisi cambiamenti di strategia, la visibilità sulle iniziative è essenziale, così come garantire il coinvolgimento e la concentrazione del team. CA Technologies ha collaborato con molti clienti per soddisfare le loro esigenze di visibilità sul ciclo di vita dei progetti, migliorando le decisioni di business e garantendo un'integrazione formale tra finanziamento ed esecuzione. La combinazione di CA PPM e CA Agile Central permette di soddisfare tali esigenze e offre moltissimi altri vantaggi che, insieme, sono di fondamentale importanza per le imprese adattive di oggi.

Per ulteriori informazioni sulla ricerca e sulla vision di CA Project & Portfolio Management, visita il sito [ca.com/agilemanagement](https://ca.com/agilemanagement)

CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software che promuove l'innovazione all'interno delle aziende, consentendo loro di cogliere le opportunità offerte dall'application economy. Il software rappresenta il cuore di qualsiasi business, in ogni settore. Dalla pianificazione allo sviluppo, fino alla gestione e alla sicurezza, CA Technologies collabora con le aziende di tutto il mondo per cambiare il nostro modo di vivere, interagire e comunicare, in ambienti mobile, cloud pubblici e privati, distribuiti e mainframe. Per ulteriori informazioni, visita il sito [ca.com/it](https://ca.com/it).