

# Alla ricerca di un'identità

di Giancarlo Magnaghi



*Il CIO non è più solamente il responsabile dell'uso efficace ed efficiente delle risorse informatiche, ma deve anche garantire il buon funzionamento delle catene di servizio aziendali, che attraversano tutta l'organizzazione e interessano tutti i silos applicativi tradizionali.*

**N**egli ultimi anni, l'informatica e le telecomunicazioni hanno assunto un'importanza sempre più strategica nelle aziende, poiché la produttività e la competitività dei nuovi modelli d'azienda dipendono in modo determinante dall'efficienza dell'infrastruttura tecnologica e dei processi aziendali supportati dall'ICT. D'altra parte, poiché i costi che le aziende sostengono per l'ICT sono in continua crescita, l'ottimizzazione dei sistemi informativi e delle reti aziendali assume un'importanza rilevante anche sul conto economico.

La presenza di diversi operatori che propongono soluzioni tecnologiche alternative, rende complessi i problemi di scelta dei fornitori e delle soluzioni e i responsabili dei sistemi informativi, che oggi vengono definiti CIO (Chief Information Officer), si ritrovano a gestire problematiche completamente nuove e pressanti, che coinvolgono pesantemente anche i responsabili delle linee di business e l'alta direzione, poiché l'adozione delle nuove tecnologie comporta spesso notevoli cambiamenti dei processi aziendali, dell'organizzazione del lavoro e degli

aspetti contrattuali. Il responsabile dell'ICT aziendale non è più un semplice EDP manager, che si occupa principalmente dell'ordinaria amministrazione dei sistemi esistenti, ma deve essere in grado di trattare direttamente con l'alta direzione gli aspetti strategici e organizzativi delle reti aziendali e di partecipare ai comitati direzionali dell'azienda.

## Oltre l'ICT

C'è una tendenza sempre più marcata a estendere le competenze oltre la conoscenza dell'ICT, inglobando all'interno della

funzione anche competenze gestionali: dal Project Management al Change Management, dal Process Reengineering alle attività relazionali. Dal presidio delle sole competenze tecnologiche si passa quindi allo sviluppo di progetti aziendali cross-funzionali e alla pianificazione strategica delle risorse aziendali. Paul Strassman, uno dei più ascoltati guru nel campo dell'organizzazione dei sistemi informativi, sostiene che l'Information Management si deve trasformare da Information Technology a Information Economics, poiché i sistemi informativi non sono più un fenomeno tecnologico ma sono parte integrante dei processi aziendali.

Di questi problemi si è parlato in un recente convegno organizzato presso l'Assolombarda di Milano in occasione della presentazione del libro: 'Chief Information Officer, La sfida dell'innovazione pragmatica, vision e buon senso nelle ricette dei principali leader italiani di Direzione IT', edito da Il Sole 24 ORE di cui sono autori Carlo Capé, Fabio Troiani (consulenti) e Gianmario Motta (docente di Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano), che ha impostato l'inquadramento concettuale del materiale raccolto.

Il libro è stato realizzato intervistando i CIO di alcune delle principali grandi aziende italiane e inquadrando in modo sistematico le best practice emerse da questa ricerca.

Durante il convegno, gli autori e gli intervistati hanno fatto il punto sulla situazione dell'ICT nelle aziende italiane medio grandi.

### Questioni di ruoli

"Il ruolo del CIO cambia completamente" ha affermato Motta - perché non è più solamente il responsabile dell'uso efficace ed efficiente delle risorse informatiche. ma deve anche garantire il buon funzionamento delle catene di servizio aziendali.

C'è una tendenza sempre più marcata a estendere le competenze oltre la conoscenza dell'ICT, inglobando all'interno della funzione anche competenze gestionali: dal Project Management al Change Management, dal Process Reengineering alle attività relazionali

che attraversano tutta l'organizzazione e interessano tutti i "silos applicativi" tradizionali. L'innovazione dei sistemi informativi non è più technology driven. ma è business driven e deve garantire il supporto a servizi e prodotti innovativi. Gli investimenti per l'innovazione però non sono scontati poiché, mentre da un lato la competizione spinge verso l'innovazione, dall'altro bisogna lavorare con risorse scarse. I nuovi modelli di governance dell'IT aziendale vedono il CIO presente in tre momenti fondamentali: la decisione della strategia, il governo dell'esecuzione (e quindi la garanzia del servizio) e il governo delle risorse.

La credibilità dell'IT si crea nel momento dell'esecuzione: è di fondamentale impor-

tanza che i progetti si concludano nei tempi previsti, rimanendo nel budget stanziato e fornendo il livello di qualità atteso. Per finanziare l'innovazione, è necessaria una maggiore efficienza sulle operazioni, sulla manutenzione delle infrastrutture e sui processi, per realizzare i risparmi che consentono di liberare risorse da investire nell'innovazione.

Per ottenere questo risultato, il CIO deve essere parte attiva della squadra di management e deve avere una conoscenza approfondita del business. Quindi non deve essere visto dai membri del comitato di direzione come un semplice "fornitore interno di", ma come un collega in grado di proporre soluzioni innovative in modo autonomo.



## LA TESTIMONIANZA DI ENEL

"In passato l'Enel aveva cercato di diversificarsi fornendo servizi di vario tipo sia all'interno che all'esterno del gruppo tramite Enel.it e altre organizzazioni, ha dichiarato Alessandro Bufacchi (Enel). Ora Enel è ritornata al core business e tutti i sistemi informativi del gruppo sono stati consolidati in un'unica struttura ICT che conta 1.500 persone, che si rivolge al core business in un'ottica di servizio realizzandogli strumenti abilitanti, presidiando le tecnologie e collaborando con chi governa il core business all'ottimizzazione dei processi aziendali. Attualmente stiamo lavorando sulle capacità manageriali e di relazione delle risorse, perché le conoscenze tecniche non sono sufficienti e il lavoro di gruppo richiede particolari attitudini e abilità, poiché

in un'azienda con 60 mila persone, non è semplice far condividere a tutti i medesimi obiettivi. Quando parte un nuovo progetto, si crea un contenitore organizzativo in cui operano i rappresentanti delle funzioni interessate al progetto, che collaborano con il personale IT. Talvolta le persone condividono i medesimi uffici per favorire la comunicazione e la collaborazione. Questo modello organizzativo è stato determinante per il successo del progetto del telegestore dei nuovi contatori di corrente elettronici, una realizzazione unica al mondo, in cui c'era la possibilità di conflitti tra varie aree operative, che ha già portato all'installazione di 21 milioni di nuovi contatori, di cui la maggior parte sono telegestiti dai nostri sistemi.

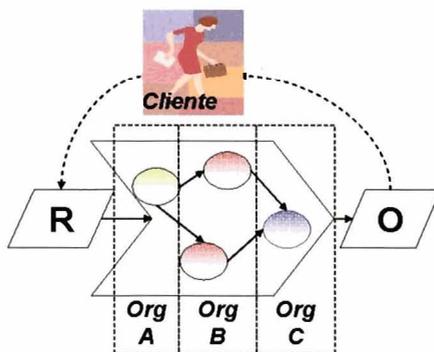
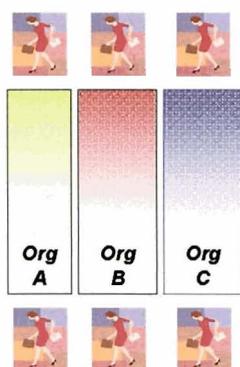
## Il quadro di evoluzione dei S.1.



Dai silos informatici



alle catene di servizio interorganizzative



Il ruolo del CIO cambia completamente - ha affermato Motta - perché non è più solamente il responsabile dell'uso efficace ed efficiente delle risorse informatiche, ma deve anche garantire il buon funzionamento delle catene di servizio aziendali che attraversano tutta l'organizzazione e interessano tutti i "silos applicativi" tradizionali

### Visione

In un ambiente competitivo, i cambiamenti sono molto veloci, quindi non ci sono più i tempi tecnici necessari per realizzare i progetti informatici attraverso le tradizionali fasi sequenziali di analisi, realizzazione e test, ma l'innovazione **deve** essere realizzata velocemente, perché ritardare l'innovazione significa perdere **competitività**.

Per risolvere questa difficile equazione, il CIO deve essere in grado di prevedere i futuri bisogni, grazie a una chiara visione del business, e preparare in anticipo dei moduli "semilavorati" in modo da disporre già di prototipi funzionanti di soluzioni innovative, che vengono modificate e finalizzati solo se, e quando, si presenta una concreta necessità di business".

Carlo Capè ha aggiunto: "Le aziende considerano l'ICT come un **service provider** completo. Il nuovo modello di servizio IT prevede la separazione netta tra l'ingegneria e la produzione (softwarefactory), tra il ruolo del business che manifesta delle esigenze e quello dell'ICT che traduce queste

esigenze in architetture e soluzioni. Il cuore di questo modello è l'ingegneria, in cui operano quattro entità: il demand management, che armonizza le esigenze del business con quelle dell'informatica; la design authority, che disegna un'architettura in grado di realizzare la soluzione al costo minimo, il program management, che controlla il processo d'implementazione per garantire che non ci siano scostamenti rispetto al progetto, e infine il gruppo che effettua i test utente in modo indipendente dai gruppi di sviluppo. L'ingegneria richiede tempi e costi, ma poi fa risparmiare in fase di implementazione e gestione. Questo modello può portare a risparmi che vanno dal 10-20% fino al 50% rispetto all'organizzazione tradizionale. C'è un trend diffuso verso questo tipo di modello, che consente un rapporto ottimale con i fornitori, poiché l'ICT aziendale assume il governo dell'informatica e lascia ai fornitori

un ruolo più operativo, rendendo possibile anche l'utilizzo di fornitori locali di più basso profilo e con costi inferiori.

### Il pragmatismo di Italgas

"Il pragmatismo è il punto focale delle nostre strategie. ha dichiarato Alessandro Cattelino di Italgas. Per esempio, nel rapporto con i fornitori, il pragmatismo ci dice che, anche se si parla di partnership, bisogna sempre avere ben chiari quali sono gli obiettivi del committente e quali sono quelli del fornitore: in caso contrario si rischia di fare confusione e di non ottenere i risultati desiderati. Il pragmatismo è necessario anche all'interno della struttura dei sistemi informatici. Chi si occupa di sviluppo software e di ingegneria non deve pensare sempre a nuove tecnologie ma deve utilizzare solo le tecnologie in grado di abilitare in modo soddisfacente le funzioni richieste dall'azienda.

Il pragmatismo è molto importante anche nel demand management, perché se nasce la **complicità** con gli utenti e il demand manager fa troppo il "commerciale", rischia di fare delle promesse che la software factory non può mantenere e di innescare conflitti con chi deve realizzare i sistemi. Deve anche evitare di creare necessità emotive per indurre gli utenti a richiedere nuovi strumenti e nuove tecnologie che di fatto non servono, ma deve limitarsi a soddisfare le necessità reali. Un ultimo importante aspetto è quello della comunicazione, poiché bisogna ascoltare gli utenti per essere in grado di monitorare non solo la **qualità** del servizio reale ma anche la **qualità** del servizio percepita dagli utenti".

Il responsabile dell'ICT aziendale non è più un semplice EDP manager ma deve essere in grado di trattare direttamente con l'Alta Direzione gli aspetti strategici e organizzativi delle reti aziendali e di partecipare ai comitati direzionali dell'azienda

## L'esperienza di Wind

"I progetti informatici normalmente falliscono non per problemi tecnici ma perché manca chiarezza e manca un obiettivo ben definito, ha continuato Paolo Huscher di Wind. In questo senso il demand management è essenziale per capire bene l'utente, perché il problema non sta mai nella tecnologia di per sé, ma nel modo in cui viene guidata e utilizzata. La comunicazione è un elemento fondamentale. È necessario spiegare quello che si fa, cosa si decide e quali sono i problemi, anche se gli informatici non sono molto capaci di comunicare. Un altro grande problema è la complessità; se non si effettuano un monitoraggio continuo e i necessari adeguamenti per mantenere efficiente l'architettura dei sistemi ICT, si corre il rischio di creare dei mostri ingovernabili. L'innovazione tecnologica è compito dei produttori d'informatica, non dei sistemi informativi, che devono far funzionare le aziende utilizzando strumenti stabili e affidabili. Una grande azienda non può permettersi di correre aventure tecnologiche.

I nuovi modelli di governance dell'IT aziendale vedono il CIO presente in tre momenti fondamentali: la decisione della strategia, il governo dell'esecuzione (e quindi la garanzia del servizio) e il governo delle risorse

Negli ultimi anni abbiamo operato una forte razionalizzazione che ha portato notevoli miglioramenti di efficienza, riduzione di costi e aumento di qualità anche nei confronti dei clienti esterni. Tempo fa Wind era fortemente dipendente dai fornitori, ora abbiamo un miglior controllo della situazione e abbiamo deciso cosa vogliamo fare noi e cosa devono fare i fornitori".

### No all'improvvisazione

"Quando si affrontano le tematiche ICT - afferma Agostino Rago di Poste Italiane - in un'azienda grande e complessa, non si può improvvisare. Bisogna pianificare, programmare e usare solidi strumenti di gestione, altrimenti si rischia di effettuare interventi che non risolvono i problemi di fondo. Poste Italiane è un'azienda con

14.500 sedi da servire su tutto il territorio nazionale, collegate da 70.000 linee telefoniche e servite da 2.200 centralini. Alcuni mesi fa, il sistema ICT presentava notevoli problemi di efficienza. Dopo alcuni mesi di analisi, abbiamo preparato un piano composto da dieci progetti finalizzati a risolvere i problemi più importanti. Nella prima fase abbiamo affrontato il tema delle TLC, che rappresentavano circa il 50% delle spese operative, poiché nei grandi sistemi distribuiti l'infrastruttura TLC ha un'importanza fondamentale anche per l'architettura dei sistemi applicativi. Grazie alle modifiche apportate, il sistema TLC che all'inizio del 2003 era in grado di gestire otto milioni di transazioni giornaliere, oggi ne gestisce 23 milioni. Ora abbiamo iniziato gli interventi sulle infrastrutture informatiche, come Data Warehouse, sistemi ERP e CRM, interpellando tutti i principali fornitori di tecnologie IT. Il problema dei fornitori ICT multinazionali è che hanno grandi reti di vendita ma pochi specialisti locali, quindi è difficile trovare in Italia tecnici con una conoscenza sufficientemente approfondita delle tecnologie. In alcuni casi siamo costretti a risalire ai centri di competenza europei e negli Stati Uniti. Noi chiediamo ai fornitori ICT di portare in Italia centri di competenza in grado di sviluppare soluzioni tecnologiche ottimizzate per il mercato italiano e di permetterci di sperimentare le tecnologie prima di adottarle. Con alcuni fornitori stiamo creando partnership per realizzare in Italia centri di competenza su tecnologie specifiche".

## IL CASO TELECOM ITALIA MOBILE

Quando TIM è partita, negli anni 90, ha affermato Luigi Cardone, il problema era soddisfare un mercato affamato di telefonini. Dopo il 2000, il mercato si è saturato e si è manifestata la necessità di aumentare l'efficienza e ricercare nuove nicchie in cui lanciare nuovi servizi, introducendo sistemi di Businea Intelligence e di CRM e rivisitando i nostri sistemi per dare un servizio migliore ai clienti. Abbiamo introdotto i demand manager, che vivono in simbiosi con il marketing e portano ai sistemi informativi le esigenze commerciali, la cui analisi ci consente di preparare soluzioni prototipali per rispondere ai bisogni emergenti. Cerchiamo di realizzare solo progetti molto concreti, che vengano effettivamente utilizzati. TIM fa ampio

uso di strutture esterne, perché ha una struttura interna snella, quindi il successo dipende in maniera rilevante dai rapporti con i fornitori. Un esempio significativo è la collaborazione con Siebel per il sistema di CRM. Siebel ha garantito la presenza costante in Italia di alcuni tecnici e alcune nostre persone vanno periodicamente negli Stati Uniti per conseguire le certificazioni Siebel e conoscere le evoluzioni dell'offerta. Poiché Siebel inizialmente non copriva tutti i processi a cui eravamo interessati, abbiamo stipulato un accordo, in base al quale forniamo loro le specifiche delle nuove funzioni che ci chiedono gli utenti, e Siebel le implementa nelle release successive e ci concede in licenza il software sviluppato senza farcelo pagare.