

TIRA ARIA DI GOVERNANCE intervista a Felice Cesana (Nolan, Norton Italia)

La "governance dell'informatica" è argomento di grande attualità, che si guadagna spazio crescente sia sui media sia nei CdA, a partire dai casi di cronaca relativi a fusioni e acquisizioni nella finanza o nelle telecomunicazioni; è tutto già visto, o sta succedendo qualcosa di nuovo?

Innanzitutto ci stiamo abituando all'idea di business come servizio, la cui affidabilità è condizionata dal più debole dei fattori che lo compongono, quindi nelle aziende ad alta intensità di spesa IT ci si vuole cautelare affinché non sia proprio l'informatica a mettere in crisi la catena di fornitura. Inoltre, è aumentata esponenzialmente la complessità dei business system, anche nel mondo della tecnologia. Penso ad esempio alla gestione di sistemi "mission critical" su tecnologie di informatica distribuita, e ai legami sempre più stretti e complessi con i fornitori. Il risultato è che di fronte ad azionisti sempre più esigenti sul fronte della gestione dei rischi tecnologici, per il management delle grandi realtà la

(segue a pag. 2)

IL CONTESTO di Mario Citelli

La doppia sessione di analisi e riflessioni sulle regole da seguire e le azioni da perseguire, sui numeri di luglio e settembre, si è chiusa con un momento di "sintesi" molto buono. "sintesi" potrebbe diventare logo di un momento della nostra agenda annuale da riproporre con costanza, soprattutto se saremo capaci di porci ogni volta davanti ai problemi con la stessa competenza, attenzione e determinata pacatezza che ha caratterizzato questo ultimo incontro degli Osservatori Beltel.

La valutazione positiva non riguarda gli organizzatori; si riferisce all'intera comunità di operatori del mercato ICT, che ha discusso di prospettive, di web 2.0, di sviluppo ma anche di problemi, spezzatino e integrazione delle reti, capacità di investimento e capacità di governo, senza litigiosità e senza confusione.

Le questioni sono state affrontate, tutte, anche quelle contingenti e potenzialmente scabrose, cercando di

(segue a pag. 4)

COPERTINA

Tira aria di governance

F. Cesana

Il contesto

M. Citelli

1 Un'alleanza

C.M. Guerici e M. Citelli

7 Il mercato:

dimensioni e caratteristiche

A. Di Ruscio

10 Geomarketing e outsourcing

E. Comelli

12 Osservazioni internazionali

C. Sottocorona

14 Blog e corporate governance?

L. Dainesi

17 Una banca e le sue scelte

G. Granata

19 Cio e innovazione It

G. Radicati e A. Rotunno

21 Governance e servizi

V. Sbrti

24 L'evoluzione dell'outsourcing

G. Maggioni

BELTELUNDERGROUND

stimoli attuali

26 Concorrenza e convergenza

A. Preta

28 Scenari mediatici

M. Mele

30 Aziende:

un mercato dimenticato

E. Grazzini

32 Spezzatino e insostenibilità

del business

S. Frova

33 Scorpi e ricette

E. Pontarollo

35 Le telecomunicazioni difficili

C.M. Guerici

38 Piccoli passi per una banda

sempre più larga

F. Filpo

39 Voglia di apertura

A. Lawendel

42 Pillole americane

S. Malavasi

45 Cambiamento: un progetto di

osservazione e ricerca

E. Piol e M. Citelli

47 Controluce

F. Morganti

48 Una novità nei programmi

di Beltel



TIRA ARIA DI GOVERNANCE

intervista a
Felice Cesana (Nolan, Norton Italia)

(segue dalla copertina)

gestione della complessità dell'IT è diventata un'area oggettivamente critica. Per tenere sotto controllo sia i rischi sia le opportunità le aziende hanno creato o rinforzato delle organizzazioni dedicate, che si occupano appunto di quella che chiamiamo "IT governance". Nel caso di fusioni e acquisizioni, poi, ulteriore pressione è generata dall'aspettativa di grandi efficienze a carico dell'informatica, non sempre facili da ottenere a breve termine se la strategia industriale complessiva è debole o non del tutto chiara.

Ma da che parte si comincia, concretamente, per "fare IT governance"?

Bisogna prima di tutto interrogarsi senza preconcetti sul ruolo dell'IT in azienda, valutando di conseguenza modelli decisionali, di comunicazione (gli ormai abusati "Governance Committee") ed operativi per garantire la reale rispondenza alle esigenze di impresa. Non è un processo banale, perchè implica la necessità di bilanciare componenti strategiche, di controllo e di costo, senza inseguire modelli predefiniti o presunte "best practice" assolute.

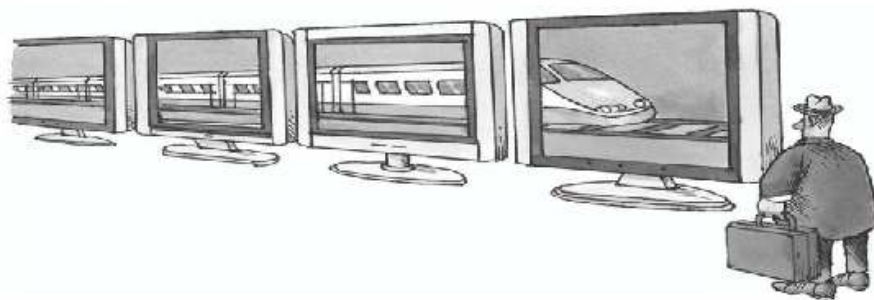
Ormai anche in Italia le varie "compliance" normative stanno assorbendo quote crescenti di energie del management e risorse delle imprese: è una "tassa" da affrontare come un male necessario?

Secondo la mia esperienza, vivere le compliance come puri fatti amministrativi significa perdere un'ottima occasione per fare chiarezza su come funziona realmente l'azienda, e in particolare per esplicitare sia il valore creato dall'IT sia quello che l'IT potrebbe distruggere se qualcosa non funziona. In caso contrario, le nostre imprese si caricano semplicemente di vincoli, procedure e costi aggiuntivi, diventando più rigide e meno competitive rispetto alla concorrenza dei paesi emergenti che interpretano la governance in modo molto più "disinvolto".

Business continuity, disaster recovery, compliance varie, efficienza e taglio dei costi...Ma allora la Governance IT ha sempre e solo funzione difensiva?

La tentazione di semplificare qualche volta c'è. In realtà, accanto alla qualità e all'efficienza delle attività ordinarie, rimane fondamentale non perdere il "business linkage": a prescindere da quanto un'azienda spenda in informatica, deve innanzitutto domandarsi continuamente se la tecnologia dell'informazione sia strategica per il proprio business e vada presidiata come tale, o se debba invece essere gestita in parte o in toto ricercando efficienza e robustezza con un approccio da "commodity", senza troppi voli pindarici. La risposta a questa domanda non è sempre banale e

c a m b i a
radicalmente
caso per caso: aree
funzionali che sono
state confinate a
"commodities" per
anni sono state
i n v e c e
completamente
reinterpretate e



trasformate nell'elemento fondante della leadership di un'impresa. Penso a come Dell ha stravolto la logistica e la supply chain, per esempio

Dall'approccio "commodity" all'outsourcing il passo è breve, e per molti scontato. Andiamo verso un futuro in cui banalmente nessuno farà più certe cose "in casa"?

Non necessariamente. Di sicuro il modo di fare sourcing delle realtà aziendali più complesse sta cambiando rapidamente. In particolare nel campo dell'IT l'idea di prodotto "nudo" è in via di estinzione da tempo. Si comprano servizi più o meno "ricchi", che sono molto più difficili sia da scegliere sia da contrattualizzare, perchè per farlo sono necessarie competenze sofisticate, senza le quali è impossibile costruire vere partnership con obiettivi chiari e rischi sotto controllo.

A che punto è il mercato dei nuovi servizi "evoluti" in Italia? La "vox populi" spesso contrappone fornitori aggressivi ma con le idee chiare verso potenziali clienti incerti sia sugli obiettivi sia sui metodi, accusando implicitamente i secondi di essere deboli proprio sulla governance...

Essendo stato coinvolto nelle strategie di IT governance in alcuni dei casi più emblematici degli ultimi anni (Fiat, Eni, Alitalia, Ferrovie dello Stato, grandi banche), ho avuto la possibilità di lavorare dal vivo alle fasi delicatissime dei "mega-deal" in cui cliente e fornitori "si annusano" per scegliersi e formalizzare l'accordo, e devo dire che a volte, quando è il momento di passare ai fatti, ci sono delle sorprese: un conto è l'aggressività commerciale, un altro è la chiarezza dell'offerta. L'approccio: "dimmi cosa vuoi che ti faccio un'offerta" è ancora troppo praticato a tutti i livelli, a volte anche da nomi insospettabili che dovrebbero invece "fare scuola" con una propria autonomia e propositività creativa. La crescita culturale della governance ICT delle imprese, e in particolare dello "strategic sourcing", deve essere alimentata anche da un'offerta innovativa e credibile, che permetta alle imprese di fare scelte articolate e "nuove" con la dovuta serenità. **B**