



IL CAFFÈ DIGITALE



L'EDITORIALE DI

Roberto Masiero

President, The Innovation Group

I PILASTRI DELLA CRESCITA DIGITALE DELLA NOSTRA ECONOMIA

Prima Parte

In collaborazione con **Francesco Manca**
Analista Junior di The Innovation Group

- Quali sono i punti forti della nostra economia?
- Che cosa tutto il mondo ci invidia e tenta di imitare?
- In che modo il digitale può rendere sostenibile il vantaggio competitivo dei nostri settori di punta?
- L'Italian Way of Life e la nuova frontiera della Design-Driven Innovation

I pilastri dell'Economia Italiana

L'economista Marco Fortis ha pubblicato recentemente uno studio intitolato "The Pillars of the Italian Economy"⁽¹⁾.

In questo lavoro, sulla base di molti dati e indici nuovi, egli dà una nuova visione della competitività dei singoli settori italiani in maniera comparata e mette in luce le potenzialità, ma anche le forze effettive, del sistema Italia a livello mondiale.

Secondo i dati presentati da Fortis, la bilancia commerciale Italiana sta migliorando per un progressivo incremento dell'export raggiungendo i livelli della Germania; nel 2016 l'Italia ha raggiunto un record di surplus di \$123mld di bilancia attiva. Comparando questi dati con quelli del passato si nota che, per quanto riguarda il commercio e la bilancia commerciale "l'Italia viaggia meglio con l'euro di quanto non abbia mai fatto con la lira".

Alcuni dati significativi:

- Italia, 5a bilancia commerciale del G20;
- Italia, Irlanda e Germania sono gli unici paesi europei con export positivo sia verso paesi UE, che verso paesi extra UE;
- La produzione manifatturiera italiana è cresciuta più di quella tedesca nell'ultimo biennio.

L'Italia è al primo posto per surplus nella bilancia commerciale a livello mondiale per 235 prodotti, molti dei quali non appartengono all'immaginario comune delle eccellenze italiane, come ad esempio: yacht, strumenti per la lavorazione di cacao e cioccolato e macchine da imballaggio.

Si evidenzia quindi come l'Italia abbia un commercio estremamente diversificato. Nella pagina seguente la lista dei primi 20 prodotti in cui l'Italia è leader mondiale ⁽²⁾:

APRILE 2017

QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...



Arrigo BERNI
CEO
MOLESKINE

SOMMARIO

IN PRIMO PIANO

Banche Italiane e dintorni:
sussurri di cambiamento
Ezio Viola

CONTROCORRENTE

Diffidare dall'Agile "facile"
Mauro Biscotti

NUMERI E MERCATI

CRM in crescita trainato dal marketing
digitale
Camilla Bellini

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Digital Enterprise Forum.
L'integrazione dell'IOT
Camilla Bellini

Droni: l'Innovazione viene dall'alto
Vincenzo D'Appollonio

CYBERSEC E DINTORNI

Una people strategy per la Cybersecurity
Elena Vaciago

VOCI DAL MERCATO

Sempre più urgente definire la sicurezza
per l'IoT
Elena Vaciago

Agile, DevOps e bimodalità
Mauro Biscotti

segue alla pagina successiva >>

I top 20 prodotti in cui l'Italia detiene la prima posizione nella bilancia commerciale (dati del 2012)

Posizione	Prodotti	Bilancia commerciale (mld. di \$)
1	Calzature, soles e tomaie da scarpe e altri affini	2.65
2	Borse con componenti in pellame	2.54
3	Macchinari o strumenti per imballaggio	2.40
4	Pasta (senza uova)	1.85
5	Occhiali da sole	1.83
6	Pellame equino e bovino, pieno fiore o smerigliato	1.75
7	Componenti di macchinari di aerazione	1.39
8	Elicotteri unleaded di categoria >2000Kg	1.36
9	Pompe, tubi, componenti da saldatura	1.11
10	Tubi, pompe e componenti da saldatura e metalli cave	1.08
11	Strumenti per la lavorazione di cacao e cioccolato	1.01
12	Preparati e conserve di pomodoro (in pezzi e intero)	1.00
13	Attrezzature per le pompe	0.97
14	Saldatura di componenti in acciaio e ferro, e pompe di piccole dimensioni	0.95
15	Pellame equino e bovino	0.92
16	Mele fresche	0.91
17	Refrigerator e freezer, forniture per cassepanche e vetrine	0.85
18	Commercial equipment, bevande e cibo da cucinare caldo o da scaldare	0.75
19	Articoli di acciaio e ferro, inciso o stampato	0.72
20	Macchinari per produzione di pane e pasta	0.71

Indice delle eccellenze competitive italiane nel commercio mondiale; indice Corradini-Fortis (caso studio di un campione di 5117 prodotti compresi nel commercio internazionale)

Fonte: elaborazione della Fondazione Edison su dati Istat, Eurostat e UN Comtrade

La figura nella pagina successiva riporta la distribuzione per settore dei 55,7 miliardi di dollari di surplus commerciale generati da questi prodotti³⁾.

Si vede che l'Italia ha numerose aziende di successo nei settori dell'industria meccanica, nelle tecnologie per l'agricoltura e il tabacco, nell'agroalimentare e nelle macchine per il settore alimentare, nonché nei più svariati segmenti fashion and luxury: in altre parole, le filiere forti del Made in Italy.

Il fatturato del settore dell'arredamento è di 41mld di euro ed è in crescita rispetto al passato.

Negli ultimi 5 anni l'export è cresciuto del 21.8%.

L'Italia è il primo paese esportatore in Cina nel settore dell'arredo.

La vera forza competitiva del settore è il radicamento dell'intera filiera nel territorio.

A livello nazionale la Lombardia è al primo posto per fatturato, il Veneto al secondo ed il Friuli Venezia Giulia al terzo, dove solo il settore dell'arredamento produce il 34% del PIL regionale.

L'industria dell'arredo italiano è inoltre la prima in Europa per investimenti in R&D ed innovazione.

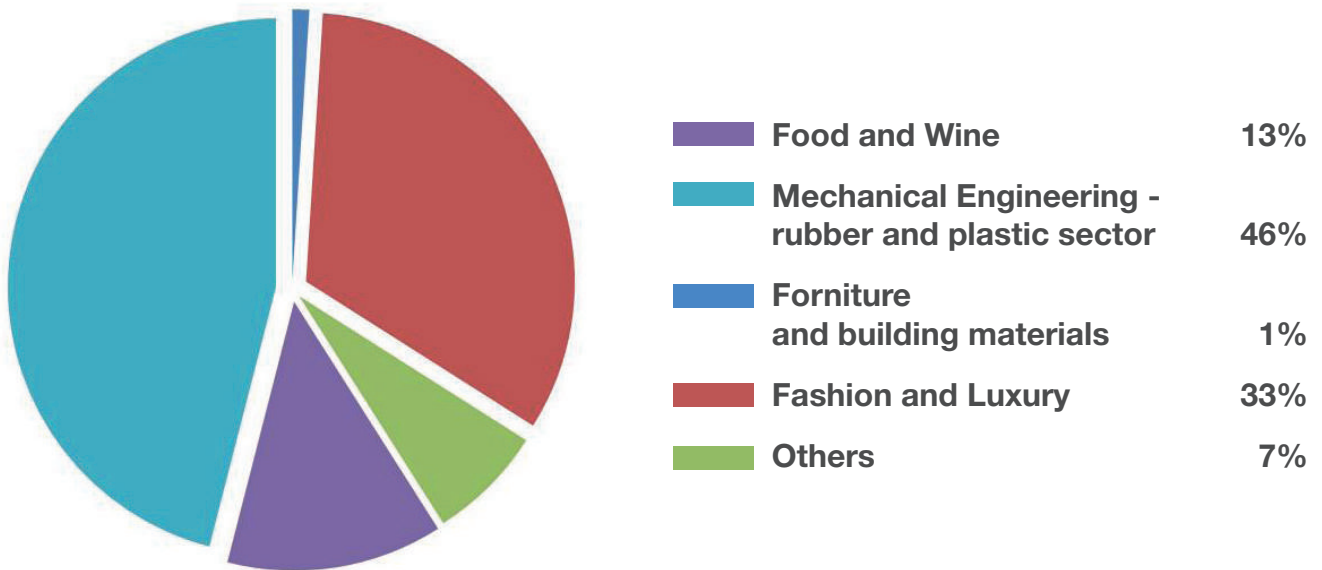
Nello scenario internazionale, in cui l'industria dell'arredamento è in netto calo, il settore italiano è in controtendenza.

L'industria tessile e della moda produce circa 33mld di export, di questo il 62% in abbigliamento e il 38% nel tessile proprio.

Il settore ha registrato una crescita dell'export e del fatturato, ma allo stesso tempo una diminuzione del numero delle aziende e del personale; questi sono indici di un mercato molto eterogeneo in cui le imprese di grosse dimensioni sono le più performanti e registrano trend di crescita, mentre quelle più piccole sono in crisi.

Figura 1 Distribuzione di 55.7 miliardi di dollari della bilancia commerciale generata dai 235 prodotti nei quali l'Italia è leader mondiale. Anno di riferimento: 2012.

Fonte: elaborazione della Fondazione Edison su dati di Istat, Eurostat e UN Comtrade



La forza del settore è anche l'esclusività di alcuni prodotti, in particolare di quelli del lusso.

I pilastri su cui si fonda lo sviluppo del mercato dell'abbigliamento e del tessile italiano sono riassumibili in: Made in Italy, sostenibilità, negoziazione e intermediazione con i sindacati, piattaforme tecnologiche e promozione.

Il settore delle macchine utensili produce un export di 38mld.

I principali competitors sono imprese tedesche e giapponesi, ma il valore aggiunto dell'offerta italiana è la capacità di disegnare una soluzione specifica in risposta alle esigenze specifiche del cliente.

Negli scorsi anni il settore ha principalmente esportato mentre la vendita interna è rallentata; si è così riscontrato un ritardo dell'industria italiana nell'utilizzo di macchine utensili aggiornate ed innovative.

Si spera ora che il piano industria 4.0 riesca a stimolare un ritorno all'acquisto della tecnologia a livello industriale in Italia.

Il turismo ha dati in controtendenza rispetto a quelli comunemente divulgati: se si analizza la durata di pernottamento negli alberghi invece che il numero degli accessi nel Paese, l'Italia è seconda per turismo a livello europeo (dopo la Spagna) e se si analizzano solo i turisti extra-europei è prima.

Negli ultimi 20 anni l'Italia ha registrato una profonda trasformazione industriale,

focalizzandosi sempre più sulla qualità dei prodotti e dei processi.

Si è creato un significativo valore aggiunto nei settori del tessile e dell'arredamento, pur se più esposti alla concorrenza dei Paesi Emergenti.

Si è investito nel settore farmaceutico e nella meccanica di precisione che oggi rappresenta il settore più importante per il surplus prodotto dal commercio estero e che, insieme all'agroalimentare – e in particolare al settore viticolo, rappresenta oggi l'area con il maggiore tasso di crescita.

In conclusione, rimuovendo il contributo della spesa pubblica alla crescita del PIL, l'Italia cresce come gli altri paesi europei. La vera differenza è che all'Italia non è consentito investire come gli altri paesi europei a seguito delle ultime direttive comunitarie.

Le principali economie del vecchio continente (Francia, Germania, Italia) crescono in maniera uniforme ma in misura insufficiente rispetto alle altre potenze occidentali (es. USA) con tassi di crescita quasi doppi ma con un apporto pubblico notevolmente inferiore.

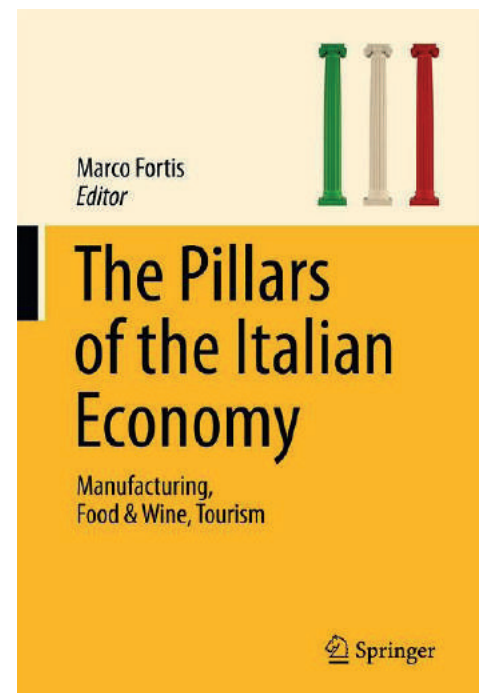
Il quadro generale per l'Italia è quindi di una economia reale forte, ma che dovrebbe investire in incentivi per la ricerca o altre forme d'aiuto, per sfruttare a pieno il potenziale industriale di cui dispone.

Note:

1) Marco Fortis, "The Pillars of the Italian Economy – Manufacturing, Food & Wine, Tourism" Springer, 2017

2) Marco Fortis, "The Pillars of the Italian Economy – Manufacturing, Food & Wine, Tourism" Springer, 2017, pag. 15

3) Marco Fortis, "The Pillars of the Italian Economy – Manufacturing, Food & Wine, Tourism" Springer, 2017, pag. 11





MOLESKINE: L'INNOVAZIONE VIAGGIA SUL "TACCUINO"

Intervista ad **ARRIGO BERNI, CEO di MOLESKINE**

**QUESTO MESE
ABBIAMO FATTO
COLAZIONE CON..**

MOLESKINE

Che tipo di azienda è Moleskine? Come avete reagito all'avvento del digitale e alla diffusione di nuovi dispositivi come gli Smartphone e i Tablet?

Moleskine è un'azienda che, a prescindere da quello che alcune persone possono pensare, non si limita a produrre e vendere taccuini. Questo è fondamentale per capire lo spirito con cui l'azienda opera e le sue strategie. Moleskine è prima di tutto un'azienda che ha l'obiettivo, al di là del prodotto in sé, di offrire alle persone strumenti per esprimere al meglio i propri processi creativi: in questo senso, il taccuino è uno di questi strumenti. Questo spiega perché di fronte alla diffusione di strumenti digitali, che hanno cominciato ad affiancare i prodotti analogici, l'azienda ha cominciato a guardare con curiosità, e non con timore, a questi oggetti, anche per capire come stesse cambiando il modo in cui il nostro pubblico gestiva ed esprimeva la propria creatività. È in questo modo, adottando un approccio aperto e di curiosità rispetto al cambiamento, che abbiamo individuato le modalità e le chiavi del successo che ci hanno permesso di continuare a portare valore al nostro pubblico, attraverso una serie di prodotti ibridi che collegano la nostra dimensione alle logiche del digitale.

Avete quindi lanciato una vera e propria linea di prodotti digitali?

Sì, abbiamo lanciato una serie di prodotti ripensati proprio in chiave digitale, chiamata Moleskine Plus. Oggi, a cinque anni dal lancio del primo prodotto in collaborazione con Evernote, Moleskine Plus è diventata una linea di prodotti che ha come caratteristica comune la possibilità di trasferire i contenuti, in modo semplice e con standard qualitativi elevati, dalla carta ai supporti digitali (smartphone, tablet o PC). Il primo prodotto è stato il taccuino di Evernote, poi abbiamo lanciato un prodotto simile ma in collaborazione con Adobe, che permette di trasferire i contenuti dalla carta ai software di Adobe, come Illustrator, per poter continuare a lavorare senza interruzioni in digitale a ciò che è stato progettato su carta. L'ultimo prodotto invece, che è stato lanciato lo scorso anno, è lo Smart Writing Set, un kit che combina un taccuino e una penna: in particolare, la penna, che a tutti gli effetti ha l'aspetto di una penna, contiene una telecamera che consente di catturare in tempo reale ciò che viene scritto sulla carta e di trasferirlo su un'applicazione dedicata, installata su un dispositivo digitale.

Come cresce il mercato per questi prodotti? Ha avuto degli effetti sul vostro mercato tradizionale?

Fortunatamente, Moleskine continua a registrare una crescita anche nel mercato dei suoi prodotti tradizionali. Ovviamente, il mercato di questi nuovi prodotti ibridi sta registrando dei tassi di crescita molto elevati, anche perché siamo ancora in una fase iniziale di diffusione sul mercato. A parte tutto, però, quello che più ci fa piacere è vedere che effettivamente Moleskine, con questa nuova linea di prodotti, sta andando incontro a delle esigenze reali del proprio pubblico, che stanno assumendo una connotazione significativa nel business e nel posizionamento di Moleskine: questo ci sta incoraggiando a proseguire in questo percorso, che ci porterà sia nella seconda metà del 2017 sia nel 2018 a sviluppare ulteriormente questa linea di prodotti.

Come ci ha ben descritto, Moleskine pensa ai propri prodotti come a delle piattaforme di supporto della creatività: esiste quindi anche una community che ruota attorno al vostro brand?

Moleskine ritiene che il termine piattaforma sia particolarmente significativo per individuare il proprio mission statement: già dalla sua nascita possiamo infatti considerare il taccuino Moleskine come una piattaforma, non tanto come un insieme di pagine bianche e carta. Ciò che noi creiamo si rivolge quindi ad una community che percepisce Moleskine come parte di un ecosistema della creatività a cui lo stesso brand deve adattarsi ed evolvere con esso. Moleskine infatti ha sempre raccolto attorno al suo brand un certo tipo di persone, con un certo tipo di visione della vita e di stile di vita, orientato alla creatività. E negli anni Moleskine ha potuto intraprendere un percorso di trasformazione digitale proprio grazie a questa community e al legame stretto che ha sviluppato con essa.

Moleskine ha anche sviluppato un canale proprietario di eCommerce: quanto importante è per voi la vendita online e come si posiziona rispetto ai vostri canali tradizionali di vendita?

Per noi lo sviluppo dell'eCommerce è importante: è un canale che cresce in modo significativo, sia per quanto riguarda il nostro canale proprietario sia attraverso le partnership con altri retailer online. Non ci sono dubbi infatti che, anche se con tassi diversi tra aree

geografiche, è un canale destinato a crescere. D'altra parte, dal momento che in generale Moleskine è ancora distante dal punto di saturazione del proprio pubblico potenziale, questo non toglie che ci siano spazi di crescita in entrambi i canali. Tenete conto infatti che anche il nostro canale fisico sta crescendo. Quello che si nota è che si sta sempre più superando la dicotomia tra fisico e digitale: l'idea che l'online avrebbe fatto sparire la dimensione fisica è ormai passata di moda. I consumatori non si pongono il problema del canale di acquisto, ma si stanno abituando a scegliere tra i canali sulla base delle proprie esigenze contestuali.

Recentemente a Milano è stato inaugurato il primo MoleskineCafè. Come si posiziona questa scelta rispetto alla strategia complessiva di Moleskine?

Come già accennavo prima, le community di appassionati del nostro brand sono molto importanti e i MoleskineCafè sono stati pensati proprio per offrire loro uno spazio fisico nel quale ritrovarsi e vivere un'esperienza affine al proprio stile di vita e alle proprie aspettative rispetto al brand Moleskine: in questo senso, oltre all'esperienza sociale di incontro e scambio di idee, offriamo un ambiente ricco di stimoli visivi e creativi. L'obiettivo è quello di affiancare una dimensione fisica a quella che è stata l'intuizione del taccuino, ovvero alla possibilità di poter condividere ed esprimere se stessi.

L'offerta di Moleskine è cambiata molto negli ultimi anni. Anche l'azienda si è evoluta in questa senso?

La crescita di Moleskine ha portato negli ultimi anni all'ingresso dell'azienda in nuovi Paesi e nuovi mercati, con la conseguente apertura di uffici anche negli Stati Uniti, in Germania e in Cina. Questo ha comportato quindi anche alla necessità di ripensare all'organizzazione e soprattutto ai sistemi IT e gestionali interni, in una logica più strutturata e in grado di gestire la complessità della crescita internazionale. È inoltre cresciuta molto l'attenzione agli aspetti di collaborazione anche all'interno dell'azienda, dando maggiore spazio agli open space per migliorare la circolazione delle idee e la cross-fertilizzazione delle funzioni, anche in una logica digitale. Con la nuova linea di prodotti ibridi, inoltre, abbiamo introdotto anche la figura del Digital Innovation Officer, con cui abbiamo cominciato a riflettere in maniera più strutturata sui temi del digitale e dell'innovazione.

**BANCHE ITALIANE E DINTORNI:
SUSSURRI DI CAMBIAMENTO**

Di Ezio Viola, Managing Director, The Innovation Group



Recentemente alcuni eventi ci hanno portato a riflettere di nuovo sui cambiamenti in corso nell'industria dei servizi finanziari in Italia: ad esempio la presentazione del rapporto CER sulle banche italiane, l'annuale convegno Abilab e un incontro che abbiamo organizzato con alcune fintech nel settore del lending-crowd funding nell'ambito del nostro programma fintech, propedeutico al nostro Banking Summit del 21-22 Settembre

Secondo il rapporto del CER, il 2016 si presenta ancora come un anno critico per il sistema bancario Italiano: secondo le stime presentate i ricavi da margini di interesse si ridurrebbero di 3,1 miliardi, solo in parte compensati da una crescita degli altri ricavi di 2 miliardi, per servizi e commissioni, mentre gli accantonamenti aumenterebbero di quasi 11 miliardi con una flessione finale dei profitti di 3,5 miliardi di euro.

Questi risultati, se confermati nei bilanci, devono forzare le banche ad accelerare il **processo di trasformazione** avviato, compatibilmente con le rigide regole della vigilanza europea. I dati, se vengono proiettati all'anno 2019, segnano un progressivo ridimensionamento del settore bancario all'interno dell'economia italiana.

Le banche italiane dovranno ulteriormente aumentare la loro patrimonializzazione, con il capitale che nel 2019 supererebbe il 15% degli impieghi e uno spread solo in leggero aumento.

Il dato fondamentale però del processo di ristrutturazione è costituito dalla **diminuzione del cost/income ratio**, di ben 12 punti.

Il valore dei costi del personale sarebbe di circa 3,5 miliardi.

Il cambiamento strutturale nella relazione tra banche e clienti, legato all'innovazione digitale, rende sempre meno necessario il presidio del territorio attraverso le filiali.

Oltre al risanamento ancora in corso delle banche "risolte" due anni fa e l'intervento del Governo con un fondo di 20 Miliardi, in parte già destinato ad evitare il bail-in di MPS, incideranno sui conti la revisione delle regole internazionali (Basilea 4), che daranno luogo a nuove richieste di capitale con ulteriori tensioni sulle banche meno solide.

Il 2017 sarà forse l'anno della "resa dei conti"?

Un elemento positivo sembra essere **l'interruzione della crescita delle sofferenze**, ma gli accantonamenti necessari continueranno a comprimere la redditività anche nel 2017.

Un miglioramento è atteso per il 2018-19, legato a diversi fattori: un lieve incremento dei tassi di interesse, insieme ad una moderata espansione degli impieghi, aiuteranno la ripresa del margine di interesse; la ricerca più spinta di ricavi diversi dagli interessi e ulteriori interventi strutturali ridurranno i costi operativi, mentre la riduzione dei crediti dubbi, attraverso interventi straordinari, permetterà una contrazione degli accantonamenti.

Per recuperare produttività ed efficienza le banche devono puntare sulla tecnologia digitale.

Se si guarda l'andamento degli investimenti in ICT dal 2008 al 2014 questi sono diminuiti mediamente del 3,5% e sono ripresi leggermente solo dal 2015 (fonte CIPA e ABilab). Se poi si osservano le priorità e le destinazioni delle spesa ICT delle principali banche si vede come una buona parte è servita a soddisfare l'esigenza di compliance, a sostenere i "running cost" di manutenzione dell'esistente ma, molto limitatamente, è stata rivolta alle aree innovative, con esclusione di progetti su nuove app mobile, di progetti legati all'evoluzione del CRM e di business intelligence. A fronte dello sviluppo e diffusione dei canali on-line non si è registrata una sensibile e forte diminuzione del numero di sportelli. Per alcune banche il modello territoriale è una scelta strategica che rimane, anche se molte banche stanno rivedendo il modello distributivo integrando presenza fisica e digitale.

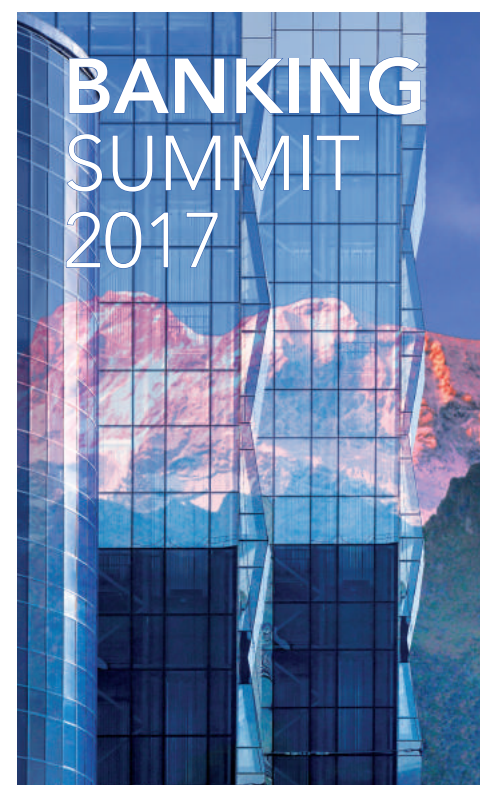
Questo quadro mostra ancora una relativa lentezza nel proseguire in modo incisivo il processo di trasformazione digitale di processi e servizi e del modello di business delle banche.

Ciò è stato evidente anche dall'agenda del convegno Abilab dove si è visto poca presenza di testimonial di banche innovative estere, nessuna fintech presente, premiazioni di progetti che seppur interessanti vanno nella direzioni evolutive e nei filoni già visti in molte banche confermando l'attitudine del "me too".

Il potenziale disruptive dei nuovi player che arrivano dalle fintech e da grandi player del digitale o da altri settori non è ancora sentito da tutte le banche italiane: l'urgenza del cambiamento deve ancora pervadere la struttura intera di molte banche.

Ciò è diventato evidente dall'interessante confronto con alcuni dei principali attori del fintech lending crowdfunding in Italia (Cashme, Borsadelcredito, Workinvoice, Lendix etc.): le imprese, in particolare le PMI, sono alla ricerca di servizi e modelli innovativi per il credito che facciano uso estensivo di dati e informazioni operative ormai disponibili, per disegnare modelli di rischio più efficaci e che permettano di erogare il credito con livelli di servizio e time to market più semplici e veloci ma anche più affidabili. Le esperienze mostrate e l'approccio illustrato, hanno riconosciuto come questo segmento dei servizi finanziari sarà, anche in Italia, un terreno di competizione ma anche di collaborazione con le banche tradizionali che vogliono percorrere strade innovative nella relazione con le imprese italiane

Il 2017 sarà quindi l'anno della "resa dei conti" per le banche italiane? Ne discuteremo al Banking Summit del 21-22 Settembre.





DIFFIDARE DALL'AGILE "FACILE"

Di Mauro Biscotti, Senior Associate Consultant, The Innovation Group

La cultura manageriale dell'era contemporanea è erede di una visione "tayloristica", secondo cui l'ottimizzazione operativa è conseguibile attraverso la specifica dettagliata di processi standard, la specializzazione del lavoro, il tracciamento formale delle transazioni, la misurazione "scientifica" della loro prestazione.

Con un ruolo centrale del manager, naturalmente, che controlla gli indicatori di processo e imposta le azioni correttive necessarie. Questo vale anche per le direzioni ICT delle aziende, che nel tempo si sono mosse (e continuano a muoversi) verso livelli di strutturazione operativa crescenti. L'adozione di standard e best practice (es: ITIL, COBIT), gli investimenti in strumenti informatici sofisticati a supporto dei processi operativi e di governo, l'introduzione di modelli di gestione quantitativa (es: project e portfolio dashboards), sono iniziative comuni a molti ICT, e vanno tutte in questa direzione: più struttura, più regole, maggiori capacità di pianificazione e controllo.

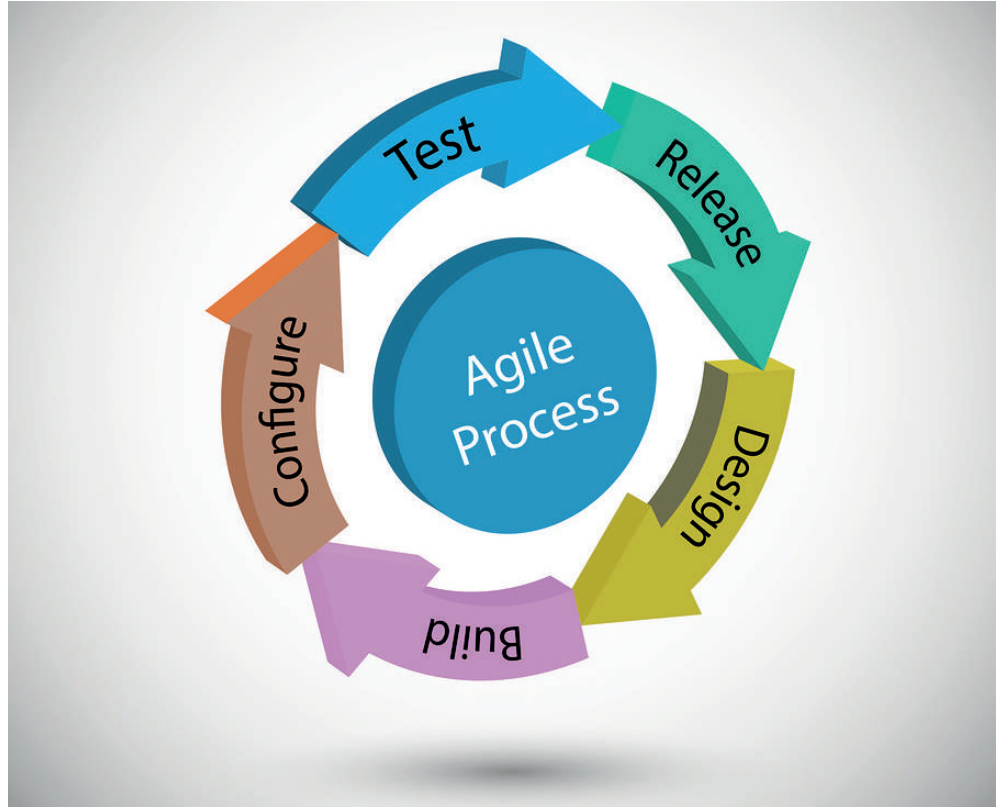
Negli ultimi anni si è sviluppata però anche una tendenza contraria: spinte dalla necessità di essere rapide, esplorative, innovative nelle proprie strategie, le aziende hanno iniziato a richiedere alle proprie funzioni ICT velocità e flessibilità crescenti, in contesti di elevata variabilità, incognita ed incertezza del requisito.

Tutti elementi poco compatibili con un'operatività strutturata: quando obiettivi, input e output cambiano continuamente, e le attività sono sempre nuove e diverse, il concetto stesso di processo smette di essere applicabile.

In questa situazione la struttura diventa rapidamente vincolo, disturbo, onere improduttivo, perché non riflette più la natura del compito per cui è stata progettata ed ottimizzata.

Le discipline Agile danno una risposta a questo problema, proponendo un approccio che riduce il livello di struttura, a favore di una valorizzazione delle capacità dell'individuo e del team di operare in modo responsabile, adattivo, pragmatico, creativo.

Nell'Agile, le gerarchie ed i ruoli dell'organizzazione funzionale si disarticolano nel team autonomo, che ripartisce lavoro e responsabilità al suo interno, secondo opportunità, variando configurazione e micro-ottimizzando in modo continuo.



I benefici della specializzazione sono sostituiti dai vantaggi che offrono figure esperte, multifunzionali, capaci di seguire il ciclo di vita della soluzione in tutte le sue fasi, senza tempi morti. Risorse sempre sature, adatte a svolgere lavori diversi, secondo le esigenze nel momento. Il processo standard è sostituito da approcci operativi che il team configura dinamicamente in funzione dell'obiettivo e della contingenza, scegliendo di volta in volta gli strumenti e le procedure più appropriate. Il manager è sostituito dalla responsabilità distribuita del team, che trova coesione decisionale e motivazione a perseguire gli obiettivi dell'azienda, nella comunanza di interessi e nella coscienza della mutua interdipendenza.

La documentazione? L'Agile non elimina la necessità di redigere documenti, ma consente di ridurre drasticamente la documentazione finalizzata a supportare l'operatività in sé, eliminando tutto quello che è sostituibile da comunicazione diretta, informale, rendendo quest'ultima efficace ed affidabile grazie alla ridotta dimensione del team, alla continuità di relazione ed alla prossimità fisica degli operatori.

Più struttura o meno struttura? Esiste una

contraddizione di fondo nelle strategie con cui l'ICT deve evolvere? Nessuna contraddizione: l'esigenza di differenziare nei fondamentali il proprio funzionamento, è al cuore del concetto di "bimodalità", e delinea scenari in cui operatività fondamentalmente diverse (la fabbrica e la start-up, per intendersi) devono convivere all'interno della stessa funzione ICT, per poter servire il business in tutte le sue esigenze. Il rischio maggiore a cui sono esposti i CIO nel guidare questo cambiamento, è proprio sottovalutare la misura di questa diversità, pensando ad esempio:

- che l'Agile sia una metodologia, implementabile con attività di formazione e con modifiche organizzative minori che la scelta
- di adottare l'Agile possa essere "trasparente" rispetto al business, e garantire gli stessi livelli di qualità, rischio, sicurezza
- che l'Agile sia implementabile in modo parziale, scegliendone gli aspetti che appaiono più facili da introdurre e gestire.

I principi Agile sono noti soprattutto per la diffusione di alcune metodologie di gestione dei progetti di sviluppo software, ma la piena adozione dell'Agile implica in realtà impatti

profondi sull'organizzazione e sulla cultura manageriale, che trascendono gli aspetti di metodo.

Le dinamiche di team, che garantiscono l'elevata prestazione al gruppo di lavoro Agile, non si sviluppano se il team non è realmente autonomo e responsabilizzato. L'autonomia richiede effettiva delega decisionale, e la responsabilizzazione richiede leve di incentivazione (e disincentivazione) forti. Spinto dall'obiettivo del risultato, è il team stesso che ricerca e seleziona "sul mercato" le risorse più adatte, ed "espelle" i membri che non operano nel comune interesse del team o con il livello di prestazione atteso (nessuno può farlo meglio del team stesso). Ma queste dinamiche, ed i livelli di autonomia che richiedono, non sono compatibili con gli inquadramenti contrattuali e le scelte di sourcing esistenti in molti ICT. E gli impatti sulla cultura manageriale?

È evidente la difficoltà, per i manager, a supportare un modello che distribuisce (il loro) potere nell'organizzazione, e che cambia il concetto stesso di management, da "capo" a coach, moderatore, facilitatore. L'Agile implica una diversa esposizione ai rischi, una diversa gestione della qualità. Parte della sua velocità deriva dalla confluenza nelle responsabilità del team di molte delle attività di processi di governo e supporto (change, qualità, sicurezza).

La delega decisionale al team e l'affidamento a responsabilità e professionalità individuali, comportano inevitabilmente una componente di rischio residuo maggiore. Rapidità ed incrementalità possono implicare compromessi in qualità e sicurezza.

Svantaggi in parte moderati (ma solo in parte) dalla velocità dell'iterazione progettuale, che è in grado di correggere rapidamente problemi ed errori.

E quindi corretto che questi requisiti vengano messi in discussione e diventino essi stessi oggetto di una modulazione attenta dei parametri di costo/beneficio/rischio. L'Agile non è quindi un approccio adatto a tutti i progetti, ma richiede una gestione del portafoglio di domanda particolarmente matura, in cui il business è partecipe della scelta di una modalità di delivery differente, con tutte le sue implicazioni.

A fronte di queste diversità di modello e degli impatti che ne derivano, alcuni CIO rispondono con una comprensibile prudenza, giustamente consci di dover garantire la sostenibilità di un percorso di cambiamento.

Prudenza che si traduce frequentemente nella scelta di partire con gestioni Agile implementate solo parzialmente, o di cercare soluzioni ibride che si raccordino meglio con l'organizzazione e la cultura esistente.

Soluzioni di compromesso spesso supportate anche dal consiglio di consulenti interessati a rendere la propria offerta rassicurante, appetibile.

Ecco l'ultimo punto di attenzione.

Non ci permettiamo di affermare che sia sbagliato procedere incrementalmente, con prudenza; abbiamo però visto diverse iniziative Agile deludere le aspettative, capendo poi che in realtà esse replicavano in superficie soltanto alcune delle "liturgie" dell'Agile, senza implementarne realmente i principi.

Adottare stand-up meeting mattutini e tecniche di visual management può essere produttivo, ma non può portare a risultati significativi, se sganciati dalle vere scelte di modello. È la comprensione delle logiche di fondo dell'Agile e dei meccanismi da cui derivano i suoi maggiori benefici, a farci diffidare dal compromesso. Ciò di cui siamo sicuri è che può offrire vantaggi importanti, ma che, come ogni altro modello operativo, deve essere implementato in modo coerente e consistente, per poter funzionare.

Per guidare la trasformazione verso il bimodale, ai CIO è richiesta una visione davvero lucida dell'assetto futuro della propria organizzazione, e molta determinazione.

E, osiamo dire, anche una certa dose di coraggio.



CRM IN CRESCITA TRAINATO DAL MARKETING DIGITALE

Di **Camilla Bellini**, Senior Analyst, The Innovation Group

Il mercato dei software e servizi CRM è previsto in crescita anche per il 2017, con un tasso di crescita del 11,1% rispetto all'anno precedente: in valori assoluti il mercato è stimato pari a 590 milioni di Euro, rispetto ai 531 milioni nel 2016. In particolare, il mercato del software cresce soprattutto nella componente più innovativa legata alla mobility, al cloud e alla social

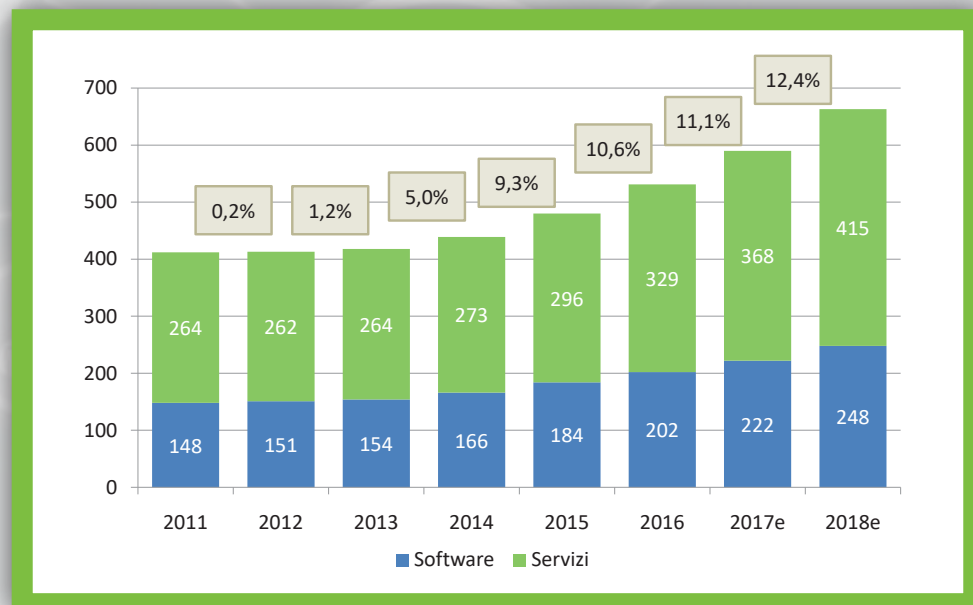
collaboration: questa cresce infatti a due cifre, compensando la decrescita delle componenti più tradizionali on-premise e trainando i risultati positivi degli ultimi anni.

La crescita di questo comparto è dovuta soprattutto alla diffusione negli ultimi anni del digital marketing, sempre più come canale preferenziale delle attività di promozione e di posizionamento delle imprese, e

dell'aumento del budget delle aziende in questo ambito; inoltre, contribuisce a questo trend la maggiore attenzione rivolta dalle aziende alla customer experience, con l'aumento conseguente di progetti in questo ambito.

IL MERCATO CRM IN ITALIA (MLN €)

Fonte: TIG, 2017



DIGITAL ENTERPRISE FORUM 2017 – L'INTEGRAZIONE AL CUORE DELL'IOT

Di **Camilla Bellini**, Senior Analyst, The Innovation Group

Durante la passata edizione milanese del Digital Enterprise Forum, organizzato da The Innovation Group, la discussione si è orientata sul ruolo della seconda ondata di tecnologie, ed in particolare dell'IoT e dell'Artificial Intelligence, nella definizione delle strategie digitali delle aziende italiane. In particolare, all'interno del LAB2, al centro dell'attenzione è stato il ruolo dell'Internet of Things come strumento per abilitare modi nuovi sia di relazione con il cliente sia di ottimizzazione e di valorizzazione delle operations e della filiera. L'IoT infatti, benché come emerge dalla ricerca di The Innovation Group i trend di adozione di queste tecnologie siano ancora ad una fase iniziale di adozione da parte della maggior parte delle aziende (Figura 1), sta diventando il perno strategico di progetti innovativi in diversi settori, dal turismo all'industria. Testimoni di questo cambio di paradigma sono stati infatti Gianluca Giovannetti, Direttore Organizzazione, IT e Piani di Trasformazione di Amadori, e Luca Pronzati, Chief Business Innovation Officer di MSC Cruises S.A. Entrambi hanno portato la loro visione del potenziale trasformativo dell'interconnessione di oggetti e persone, affrontando in entrambi i casi progetti di trasformazione digitale in grado di abbracciare diversi aspetti e diversi ambiti all'interno dell'azienda: da un lato, l'ambito della customer experience e del potenziamento dell'esperienza del consumatore all'interno sulle navi da

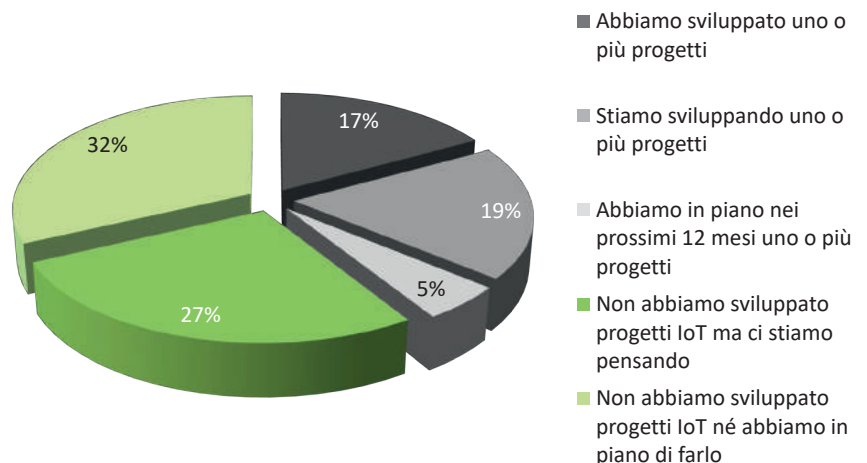
crociera MSC Cruises, che diventano delle vere e proprie smart city galleggianti, dove il cliente connesso viene accompagnato e servito attraverso tecnologie ibeacon e IoT; dall'altro, Amadori guarda alla digital transformation per rendere più efficienti e valorizzare sia l'ambito della produzione sia l'ambito della logistica, soprattutto in una logica di integrazione della filiera.

Integrazione è stato infatti in entrambi i casi il termine al centro del dibattito sull'IoT: la capacità infatti di integrare i dati spesso

isolati in silos verticali, da un lato tra le varie operazioni e attività che riguardano i passeggeri e dall'altro quelle che possono riguardare la produzione industriale diventa la vera chiave di volta dei progetti IoT. Non si parla tanto di strumenti per raccogliere dati, ma di motori in grado di abilitare la condivisione e l'integrazione di informazioni "adacenti" e complementari. L'IoT abilita dunque il dialogo tra persone e oggetti, e tra gli oggetti stessi, introducendo una logica di sistema e di "gruppo" prima sconosciuta.

D: Avete sviluppato/state sviluppando/avete in piano di sviluppare progetti in ambito Internet of Things (IoT)?

Fonte: IoT Survey 2016, TIG



TRANS
FORMATION

DIGITAL
ENTERPRISE
FORUM

DRONI: L'INNOVAZIONE VIENE DALL'ALTO

Di Vincenzo D'Appollonio, Partner, The Innovation Group



Un'azienda che ho avuto modo di apprezzare nelle mie attività di consulenza di direzione per la Piccola e Media Impresa è senz'altro la società Salt&Lemon di Ivrea, che si è altamente specializzata nella progettazione ed utilizzo creativo dei 'droni' in varie situazioni e scenari di mercato.

La società, che proviene da esperienze di sviluppo di servizi e tecnologie per la produzione cinematografica e televisiva, opera già da alcuni anni nel settore dei sistemi APR, aeromobili a pilotaggio remoto, è certificata da ENAC per le operazioni di lavoro aereo sia di tipo "non critico" che per le operazioni di tipo "critico" in scenario misto, ed ha sviluppato una serie di Soluzioni innovative per l'Industria, per la Pubblica Amministrazione, per l'Agricoltura.

La cosiddetta 'Dronotica', cioè l'insieme dei sistemi APR e delle Applicazioni legate al loro utilizzo nei vari settori di mercato, riteniamo rappresenti, insieme ad IoT e Robotica, una delle tecnologie che maggiormente trasformeranno il nostro ambiente, il nostro modo di lavorare, ed in generale la nostra cultura comportamentale nei prossimi anni.

La capacità dei 'droni' di svolgere compiti altrimenti costosi o pericolosi è ineguagliabile:

i 'droni', infatti, possono ripetere all'infinito una serie di operazioni garantendo sempre le stesse prestazioni ed affidabilità; evitano i rischi per l'uomo in aree con contaminazione chimica o da radiazioni, fuoco, con pericolo di crollo o di scoppio; possono raggiungere luoghi difficilmente accessibili come frane, zone terremotate, territori allagati, pareti verticali; riducono i costi sostituendo mezzi come aerei, elicotteri, ed operando dove sarebbero necessarie impalcature o cestelli mobili.

Attraverso i droni è possibile compiere ispezioni visive su impianti e strutture industriali difficili da esaminare per collocazione o dimensioni (torri cellulari, grandi impianti fotovoltaici, funivie, etc); nel campo della gestione del territorio, introducono mezzi più efficaci per l'aggiornamento dei dati catastali, il controllo del territorio, la sicurezza, l'analisi della qualità dell'aria che respiriamo: molti Comuni stanno già beneficiando di questi servizi.

Anche nel campo dell'Agricoltura si apprezzano sempre più le loro caratteristiche: attraverso i droni è oggi

possibile compiere in modo semplice, tempestivo ed economico ispezioni aeree di coltivazioni, fino ad ieri svolte da mezzi aerei tradizionali assai costosi, o da satelliti, che presentano vincoli di risoluzione e di fenomeni atmosferici /copertura nuvolosa.

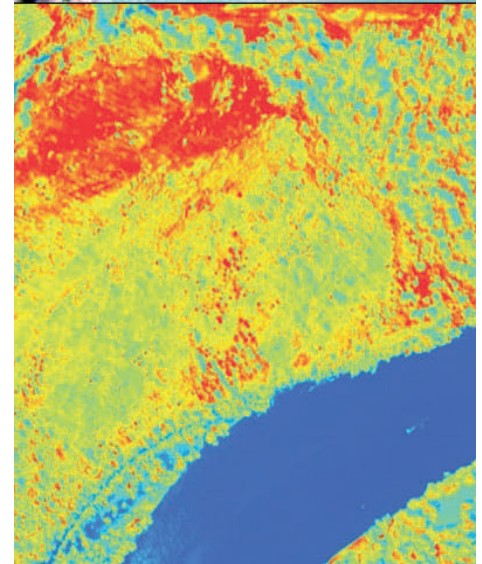
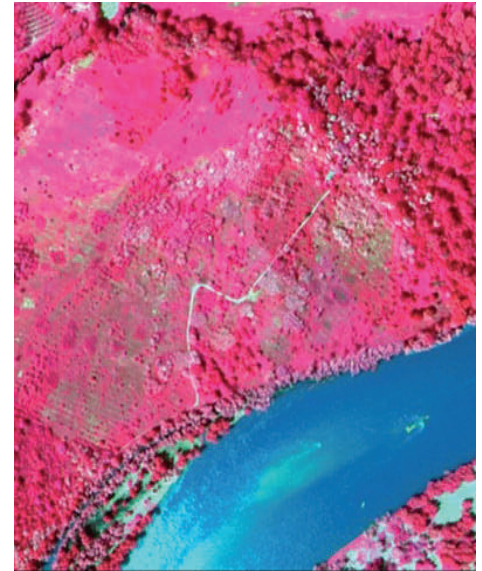
In questo contesto i droni vengono equipaggiati con sistemi fotografici in grado di "vedere" le piante nelle radiazioni non visibili all'occhio umano, quali l'infrarosso.

Nella luce infrarossa, le foglie e la vegetazione in generale hanno una grande riflettività, molto maggiore degli oggetti come il terreno o i fabbricati.

Il componente della pianta responsabile della riflessione dell'infrarosso è la clorofilla: più clorofilla equivale a una maggiore riflessione dell'infrarosso e la pianta appare più "luminosa".

Gli agronomi sanno che una pianta sana è ricca di clorofilla mentre una pianta malata o povera di nutrienti avrà una minore concentrazione di questo elemento.

Le immagini realizzate permettono di scoprire problemi direttamente collegati alla salute della vegetazione quali la carenza di nutrienti, la presenza di infezioni parassitarie o le condizioni di stress idrico: il rilevamento precoce di situazioni di stress, attraverso voli di monitoraggio atti ad evidenziare eventuali patologie, permette un intervento mirato ed efficace con un risparmio di costi, maggior rendimento del raccolto ed un ridotto impatto ambientale: questo è il contributo della Innovazione Dronotica alla Green Economy.



UNA PEOPLE STRATEGY PER LA CYBERSECURITY

Di Elena Vaciago, Associate Research Manager, The Innovation Group

Come impostare nel modo più efficace le attività di security awareness

L'attività di hacking contro Yahoo sarebbe iniziata con una **mail di spear phishing** inviata all'inizio del 2014, un attacco molto mirato che sfrutta tecniche di ingegneria sociale. A rivelarlo è stata l'FBI: nel corso di una conferenza stampa, la vice ministra della giustizia USA Mary McCord ha accusato pubblicamente due 007 russi (Dmitry Dokuchaev e Igor Sushchin) e due hacker già noti (Alexsey Belan e Karim Barotov, sarebbero stati ingaggiati direttamente da Mosca), per l'attacco subito da Yahoo nel 2014. Non è noto al momento quante furono le persone a cui era stata inviata la mail di spear phishing, quante mail furono inviate in tutto: è chiaro però che bastò un solo click sul link della mail per dare origine a un'intrusione che successivamente ha portato alla perdita dei dati di 500 milioni di clienti^[1]. Come avrebbe operato gli hacker durante l'attacco a Yahoo? Una volta entrati nei sistemi sarebbero andati alla ricerca di 2 obiettivi, il database utenti e l'Account Management Tool utilizzato per gestire il database. Una volta ottenuto l'accesso, avrebbero installato una backdoor in un server Yahoo e creato una copia di backup del database utenti trasferendo tutti i dati (nomi, numeri di telefono, password, dettagli crittografici di ciascun account) sul proprio computer. Con questi dati gli hacker avrebbero avuto accesso alle mail di alcune persone, come richiesto dagli agenti del FSB. In particolare, sarebbero stati in grado di accedere sistematicamente a **tutte le mail di circa 6.500 account presi di mira** in modo molto mirato, persone come giornalisti russi, diplomatici americani che viaggiavano spesso in Russia, impiegati di aerolinee o altre figure non direttamente collegate alla politica.

Un caso simile di cyber espionage, sempre basato sulla tecnica spear phishing, è stato in Italia quello dell'inchiesta Eye Pyramid che ha portato all'arresto dei 2 fratelli Occhionero. Mentre il codice malevolo utilizzato era molto sofisticato, il metodo con cui veniva infiltrato nei sistemi era piuttosto semplice. Arrivava una mail al diretto interessato, proveniente da una fonte ritenuta di fiducia, e quindi veniva aperta. Una volta cliccato sull'allegato, un malware ingegnerizzato in modo tale da non lasciare traccia veniva installato nel computer hackerato. Per difendersi, sarebbe bastato in realtà seguire alcune regole basilari di sicurezza: ad esempio, **insospettirsi** per la

mail "strana" con l'allegato (come poi avvenuto con la segnalazione dell'ENAV che ha portato all'inchiesta e quindi all'arresto dei due fratelli) oppure **cambiare la password** di frequente. Cosa ci dicono questi **casi eclatanti** che negli ultimi mesi hanno molto attirato l'attenzione sul problema della sicurezza informatica? Innanzi tutto che **i rischi sono molto più estesi** di quanto noi possiamo percepire. Senza che se ne abbia percezione, negli ultimi anni si è creato di fatto un vero e proprio "mercato" di informazioni digitali, una compravendita di dati che coinvolge privati, aziende e pubblica amministrazione. Oggi siamo tutti connessi, dal telefono agli indumenti, fino agli oggetti di uso quotidiano (IoT), ed è recente la notizia, riportata da WikiLeaks, che la CIA avrebbe potuto spiare milioni di persone nel mondo attraverso smartphone e TV connesse a Internet. Oggi la **scarsa sensibilità delle persone alla sicurezza e al valore dei dati aziendali** può rappresentare un pericoloso varco per gli hacker. L'utilizzo crescente di dispositivi mobili e l'accesso a siti social rende molto facile la raccolta di informazioni personali esposte in pubblico che possono essere utilizzate per le mail di phishing. Per evitare di mettere a repentaglio i dati critici dell'azienda è quindi necessario pianificare adeguati **percorsi di Security Awareness** per le persone, in modo da creare una diffusa consapevolezza sulle tematiche di sicurezza in azienda. Una conoscenza che deve riguardare tutti i livelli, dal top management fino al singolo dipendente che accede a informazioni aziendali e che può rappresentare l'anello debole della catena. Le aziende italiane sono impegnate in queste attività in molteplici modi, come si osserva anche dai risultati della Cyber

Risk Management 2.0 survey di TIG e Deloitte, secondo cui le modalità di realizzazione di "pillole di sicurezza" sono oggi molteplici e in crescita, sia che si tratti di corsi tradizionali di formazione in aula, sia di altri formati, dall'elearning ai video e allo storytelling.

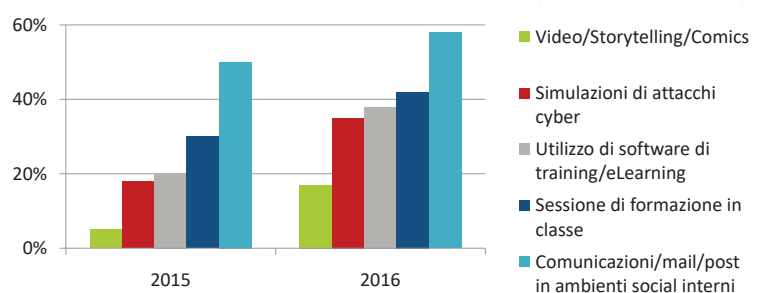
Quali altri suggerimenti per adottare un approccio innovativo alla security awareness? Nell'intervista a Paolo Sardena, Co-founder & COO di Intuity, (Cinque punti per una People Centric security), sono sintetizzati 5 punti fondamentali per diffondere la giusta cultura in azienda:

1. Anticipare gli errori, prevenire
2. Cercare i problemi e affrontarli prima che si ingrandiscano
3. Premiare chi segnala un problema o un'anomalia (mind-changing)
4. Condividere le informazioni
5. Imparare dagli errori.

Bisogna arrendersi all'evidenza che la tecnologia NON può da sola risolvere i problemi della sicurezza informatica e che servirebbe invece sempre un **intervento proattivo di tutte le persone** per evitare incidenti gravi. In sostanza, oggi le persone possono essere la vulnerabilità, ma devono diventare loro stesse anche la difesa. Essere in grado di riconoscere una mail di phishing, sapere cosa fare e cosa non fare quando si naviga in Internet, capire che lo smartphone non è più solo un telefono, ma un oggetto che contiene dati aziendali e dal quale è possibile connettersi in azienda. Tutto questo è fondamentale per aiutare il processo di sicurezza.

[1] Nel primo dei 2 data breach che hanno colpito il service provider negli ultimi 3 anni.

Security Awareness: crescita per tutte le attività rivolte agli utenti finali



SEMPRE PIÙ URGENTE DEFINIRE LA SICUREZZA PER L'IOT

Intervista di Elena Vaciago a Alessandro Cosenza, Chief Information Security Officer, BTicino



I pericoli associati ad un utilizzo insicuro di device Internet connected (IoT, Internet of Things) sono balzati all'attenzione di tutti lo scorso ottobre, quando la botnet Mirai, sfruttando la potenza di fuoco di centinaia di migliaia di device (webcam, gateway) con un attacco DDoS da 1,2 terabit al secondo (rivolto al servizio DNS del provider Dyn), è riuscita a bloccare, nel corso di una giornata, un'ottantina di siti web tra i più importanti.

Non si tratta della prima volta che un attacco DDoS IoT-based dimostra il suo potenziale distruttivo, e non è l'unica minaccia che può venire dalla mancanza di accorgimenti di sicurezza per i più disparati device che vengono oggi collegati a Internet, dalle connected car, ai dispositivi medici, ai wearable. Con una prospettiva di crescita dell'IoT che dovrebbe portare ad avere 34 miliardi di device connessi entro il 2020, il tema di predisporre un loro utilizzo sicuro appare di estrema importanza, una questione che andrebbe affrontata con urgenza: ne abbiamo parlato con Alessandro Cosenza, Chief Information Security Officer di BTicino e membro dell'Advisory Board del Programma Cybersecurity e Risk management di TIG e Deloitte.

importante, ma non risolve tutte le problematiche – aggiunge Cosenza -. La vera sfida per le aziende è oggi educare le persone, diffondere una maggiore sensibilità per questi temi tra i dipendenti e anche preparare i clienti ad un uso corretto dei devices. Per esempio oggi impostare password troppo semplici o lasciare quelle di default, può essere dannoso. Deve affermarsi una cultura per cui la sicurezza è un valore aggiunto importante, è un elemento che premia chi sta lavorando sulla qualità complessiva del prodotto.

Come garantire quindi al meglio la sicurezza di un prodotto IoT?

Oltre ad aver sviluppato bene il prodotto fin dall'inizio – spiega Alessandro Cosenza -, considerando tutti i diversi layer di sicurezza fondamentali, è anche importante considerare la sua vita complessiva, quindi

1. Quali sono tutte le misure per renderlo sicuro al suo stato attuale;
2. Prevedere come sarà tra 1 anno o 2, pensare al suo sviluppo futuro e alla necessità di mantenere aggiornato e sicuro il software, i dati trattati, ecc.
3. Impostare tutto quanto serve per rendere il più possibile sicuro l'utilizzo del device da parte dei clienti: regole, linee guida, istruzioni perché i clienti adottino le migliori pratiche nell'utilizzo al fine di mantenere sicuro l'oggetto per tutta la sua vita.

Un esempio è spiegare ai clienti che devono cambiare la password di default al primo utilizzo, come minimo. Nell'individuare queste misure bisogna però anche stare attenti a non complicare troppo la User interface (UI) perché i clienti si aspettano una semplicità di utilizzo dei device.

Da più parti si invoca la necessità di applicare standard industriali di sicurezza ai nuovi device IoT. Ma qual è oggi la situazione con riferimento a questi standard? Quali sono i principali sviluppi in corso che vedi per questo mercato?

Al momento non ci sono ancora degli standard ufficiali, ma piuttosto delle buone linee guida – spiega Cosenza -, come quelle pubblicate da ENISA, contestualizzate per i diversi ambiti (Smart cars, Smart cities, Smart homes, Smart airports, Intelligent transportation systems,..)[1]. A livello internazionale ci sarà poi un'attività di

standardizzazione (ad esempio ISO oppure CENELEC per l'Europa) che una volta definitiva sarà per tutti la strada da seguire.

In Italia UNINFO è attiva su questi temi, tramite la Commissione Uninfo UNI/CT 519 ("Tecnologie abilitanti per Industry 4.0")^[2], il cui campo di applicazione comprende tutte le tecnologie abilitanti necessarie all'Industria 4.0 e, tra queste, le attività che al momento ricadono nell'area di competenza dell' "Internet of Things and related technologies" (ISO/IEC JTC 1/SC 41).

[1]ENISA, IoT and Smart Infrastructures, <https://www.enisa.europa.eu/topics/iot-and-smart-infrastructures>

[2] Uninfo al lavoro per la standardizzazione delle tecnologie abilitanti per Industry 4.0 <http://www.innovationpost.it/2016/11/21/uninfo-al-lavoro-per-la-standardizzazione-delle-tecnologie-abilitanti-per-industry-4-0/>

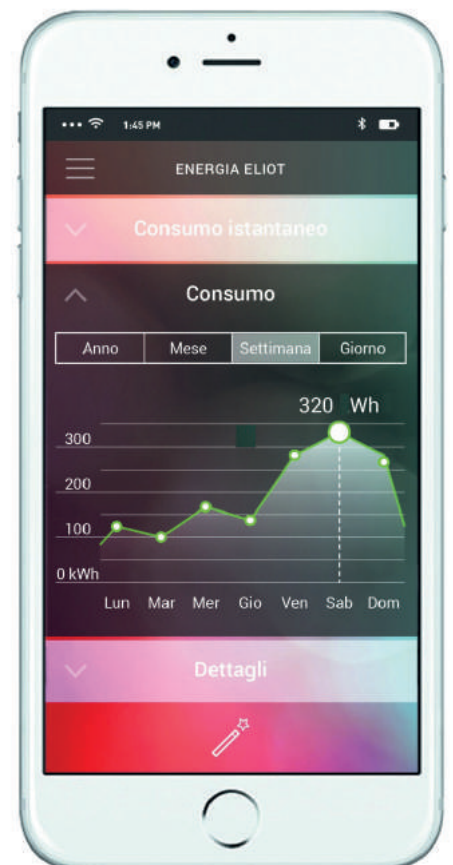
Alessandro COSENZA



"Il tema della sicurezza dell'Internet of Things è oggi cruciale, da 2 punti di vista – spiega Alessandro Cosenza -. Se è ormai certo che chi produce oggetti Internet connected deve porsi il problema di garantire un set minimo di sicurezza del dispositivo e dei dati da esso trattati, c'è da considerare anche che oggi qualsiasi azienda ha un problema di sicurezza IoT, in quanto utilizzatrice di dispositivi che si connettono in rete e per i quali è necessario definire policies e limiti di utilizzo al fine di garantire la sicurezza dei dati scambiati con l'esterno".

Sarà necessario impostare in futuro un security-by-design, un'attenzione particolare alla sicurezza fin dalla fase iniziale di sviluppo dei prodotti IoT, per risolvere questi problemi?

Sì, il security-by-design è un punto





AGILE, DEVOPS E BIMODALITÀ

Intervista di Mauro Biscotti a Marco Betti, DevOps Lead Engineer, CSI-Piemonte

Agile, DevOps e bimodalità sono alcuni dei temi più attuali nell'evoluzione metodologica ed organizzativa nell'ICT. Ne parliamo con un professionista che lavora su queste tematiche quotidianamente.

Marco
BETTI



Buongiorno Marco, grazie per il tempo che ci puoi dedicare. Ti chiederei di descrivere brevemente l'organizzazione in cui lavori, CSI Piemonte.

Il CSI Piemonte è un Consorzio pubblico al quale la pubblica amministrazione piemontese affida la gestione e la realizzazione dei propri servizi ICT. Svolgiamo tutte le attività tipiche di un'azienda ICT: gestione della domanda, sviluppo applicativo, esercizio, gestione infrastrutture, data center, erogazione dei servizi ed assistenza. I nostri principali clienti sono gli enti pubblici piemontesi, a partire dalla Regione Piemonte, il Comune di Torino e la Città Metropolitana di Torino.

Il tuo ruolo testimonia che la tua organizzazione ha scelto di adottare modelli operativi DevOps

Noi consideriamo la possibile applicazione di principi DevOps sia per gli applicativi di cui gestiamo anche lo sviluppo (circa il 50%), sia per gli applicativi che ci sono affidati in gestione; la consideriamo una opportunità per rendere in generale più rapidi ed efficienti i relativi processi di delivery. La stiamo adottando in un numero crescente di casi.

Com'è nata l'esigenza di adottare il DevOps?

Possiamo identificare due fattori che hanno sostenuto l'interesse verso il DevOps. Da un lato il tema di avvicinare due professionalità differenti (dev e ops) che spesso si muovono per obiettivi diversi. Dall'altro la necessità di una maggiore agilità nella conduzione dei processi, che rispondono, per quanto ci riguarda, alle best practice ITIL, a presidio e garanzia dei livelli di servizio erogati ai nostri Clienti. Come spesso accade si parte dall'introduzione di nuove tecnologie e dalla conseguente ricerca di

"patterns" per sfruttarle. In tal senso, nel 2014, CSI Piemonte si è dotata di una soluzione di private cloud, e con essa ha reso internamente disponibili uno spettro di ambienti e di tecnologie di automazione delle infrastrutture virtuali. Queste tecnologie hanno aperto grandi opportunità di accelerazione e semplificazione operativa, che potevano però essere colte appieno solo affiancando ai processi ITIL un approccio metodologico specifico. Valorizzando autonomia e collaborazione nei team ed un utilizzo complessivo dell'automazione delle operazioni manuali a scarso valore aggiunto, l'approccio DevOps consente di mantenere controllo sulle tecnologie, mitigando al contempo la complessità nel flusso di lavoro.

Come è stato introdotto l'approccio?

Come detto, l'opportunità è nata dalle tecnologie. Tra il 2014 ed il 2015 abbiamo creato e rafforzato un'area di supporto all'automazione dei processi di sviluppo e di delivery, con l'obiettivo di aiutare i vari gruppi di progetto di sfruttare al meglio gli strumenti disponibili.

Dal 2016 abbiamo iniziato il passo successivo, ponendo attenzione agli aspetti metodologici ed organizzativi, con l'obiettivo di creare le condizioni per migliorare ulteriormente l'operatività dei gruppi di lavoro.

Non solo per aumentare in generale il livello di collaborazione e la qualità della comunicazione tra funzioni, ma anche intervenendo su fasi e attività specifiche: ad esempio stiamo studiando come implementare l'affiancamento anticipato delle figure Ops già nelle fasi iniziali di disegno della soluzione, a supporto della auspicata "qualità all'origine" o del "design to operate" dei servizi.

Stiamo inoltre ricercando una maggiore sinergia nelle fasi di service transition, grazie alle tecnologie di "configuration management" e di service operation (in particolare incident e problem), queste ultime anche grazie ad un'evoluzione del monitoraggio applicativo (sia sintetico che reale sulle performances).

Ed adesso a che punto siete?

Ad oggi, il numero di nostri servizi che adotta l'approccio DevOps è limitato alle soluzioni gestite in ambiente cloud, ma nel 2017

abbiamo iniziato a lavorare sul processo di sviluppo software in generale, analizzandone il flusso di valore con l'obiettivo di individuare modalità di applicazione di automazione e DevOps trasversali ad aree applicative e tecnologiche. Semplificando, potrei dire che per le soluzioni in cloud l'utilizzo del DevOps è quasi indispensabile, per gli altri contesti si valuterà in modo sistematico il beneficio. In questa fase stiamo quindi focalizzando l'attenzione all'aspetto metodologico ed organizzativo.

A proposito di aspetti organizzativi, l'introduzione di Agile e DevOps è associata usualmente al concetto di governance ICT bimodale (o dual speed), nel senso che i processi di governance devono essere specializzati ed adattati, creando due modalità di governance distinte: i processi di governance tradizionali sono infatti troppo "lenti" rispetto alla velocità della filiera Agile/DevOps. CSI Piemonte si sta muovendo verso un modello di governance bimodale?

Al momento direi di no. E spiego perché. In questo momento l'incidenza di progetti gestiti con piena modalità Agile è piuttosto ridotta. La maggioranza dei servizi segue un modello di sviluppo tradizionale, diciamo un "waterfall", iterativo e incrementale ove possibile.

Su di essi si applicano i principi DevOps soprattutto come opportunità di sfruttare l'automazione e rendere più rapido ed efficiente il flusso di lavoro. Mancando alcune delle caratteristiche tipiche dell'Agile (iterazione rapida, timeboxing, trasferimento di responsabilità al team su ambiti di sicurezza etc.), sono meno forti anche le specificità di governo richieste.

È vero che per una minoranza di nostri progetti, che usano in senso pieno modalità di sviluppo Agile, alcuni requisiti degli attuali processi di governance non sono pienamente soddisfatti.

Ad esempio il tracciamento puntuale ed il controllo dello stato degli asset (Service Knowledge Management System, nel linguaggio ITIL), rappresenta al momento un punto aperto. In questo senso stiamo lavorando sugli adattamenti al processo di governance che consentano di gestire al meglio anche queste casistiche.

Ma in prospettiva un assetto bimodale dovrà essere considerato?

In CSI Piemonte si tengono sempre in considerazione le possibili evoluzioni organizzative e metodologiche, tuttavia, pur non escludendo in futuro uno sdoppiamento in ottica bimodale, personalmente credo che, per il tipo di missione svolta, abbia più senso immaginare un'organizzazione unica, un unico modello di governance, capace di supportare tutte le modalità operative. La gestione di due modelli distinti, seppure teoricamente possa essere concepita, comporterebbe, nel nostro caso, costi, vincoli e rischi eccessivi. Ciò che posso dire è che al momento stiamo lavorando per esporre API sugli strumenti software che usiamo a supporto della governance, per integrare ancora meglio gli strumenti ed automatizzare elementi del processo di governance stesso.

Sempre semplificando, potrei dire che l'idea non è quindi quella di adottare processi specifici per Agile e DevOps, ma piuttosto di far evolvere quelli attuali, in modo che possano funzionare alla velocità necessaria per non vincolare o rallentare la nostra prestazione operativa, qualunque sia il modello si scelga di adottare.





IL CAFFÈ DIGITALE

QUESTO MESE ABBIAMO
FATTO COLAZIONE CON...

 MOLESKINE®

iscriviti alla nostra **Newsletter** mensile
per restare in contatto con noi!

Riceverai articoli dei ricercatori di
The Innovation Group,
aggiornamenti sul piano **Eventi**,
informazioni sulle **Ricerche** e i **White
Paper**, Inviti e promozioni riservate.

COMPILA IL FORM DI REGISTRAZIONE SU
www.theinnovationgroup.it

