

IBM® Institute for Business Value

# Proseguo della discussione sull'infrastruttura IT

*Perché per creare una solida base occorre di più della semplice tecnologia*



---

## Technology strategy

L'infrastruttura conta per l'ottimizzazione dei risultati aziendali. Cloud, big data e analytics, dispositivi mobili, social media e security stanno cambiando il mondo. Nuove tendenze e tecnologie esercitano forti pressioni sull'infrastruttura IT sottostante. I responsabili IT si vedono pertanto costretti a rivedere le proprie scelte e a ripensare alle modalità di gestione dell'infrastruttura. Le organizzazioni hanno bisogno di un'infrastruttura aperta, agile ed estremamente sicura, che sappia garantire velocità e scalabilità. Hanno inoltre bisogno di poter accedere ai dati in qualsiasi momento e luogo e di allocare le risorse con fluidità per accelerare l'innovazione.

---

*Autori: Nate Dyer, Pamela Hurwitch, Eric Lesser e Jacqueline Woods*

**Sullo sfondo** dei veloci progressi tecnologici, la discussione sull'infrastruttura IT è maturata, trasformandosi da puro e isolato argomento di carattere tecnologico a trattazione sul futuro del business stesso. In questo contesto, anche i reparti IT devono evolvere e assumere il duplice ruolo di fornitori di servizi di valore e consulenti di fiducia. Qui, nel nostro secondo rapporto sull'infrastruttura IT, illustreremo i progressi compiuti in quest'area, oltre all'importanza della collaborazione tra l'IT e le funzioni aziendali. Nello specifico esamineremo come questi gruppi possono lavorare insieme per sfruttare le tendenze IT al fine di ottenere vantaggi competitivi e offrire tutto quanto occorre per il successo presente e futuro del business.

**22%** delle organizzazioni ha **una strategia ben definita** e una roadmap per la propria infrastruttura IT.

**30%** delle organizzazioni riesce **a collaborare con le altre funzioni aziendali per fornire soluzioni per l'infrastruttura IT** a sostegno delle esigenze aziendali.

**13%** dei responsabili IT dichiara **di essere riuscito a sviluppare e mantenere le competenze e le capacità** necessarie per soddisfare le mutevoli esigenze dell'infrastruttura IT.

La discussione continua oggi in corso sull'infrastruttura IT tra responsabili commerciali e IT va molto oltre la semplice tecnologia, riguarda infatti il futuro stesso del business. Questa conversazione sulla moderna infrastruttura IT verte sull'identificazione dei nuovi sviluppi tecnologici e sul modo di sfruttare al meglio le tendenze dell'IT per ottenere vantaggi competitivi. Riguarda la definizione di una relazione tra l'azienda e l'IT che sia basata sul vantaggio reciproco, piuttosto che sul controllo. Riguarda inoltre la capacità di garantire le funzionalità necessarie per il presente e di prepararsi a cogliere le opportunità future.

Nel nostro primo rapporto sull'infrastruttura IT, dal titolo "La conversazione sull'infrastruttura IT", abbiamo segnalato che l'infrastruttura continua ad avere un ruolo centrale nella capacità di un'organizzazione di risultare competitiva sul mercato.<sup>1</sup> L'importanza di questo ruolo è destinata solo a crescere con i continui progressi nel campo dei big data, dell'analytics, del cloud, dei social media e delle tecnologie mobili. Nell'ambito della ricerca, abbiamo identificato un piccolo numero di importanti organizzazioni IT, che abbiamo definito "Connettori IT strategici", che lavorano a più stretto contatto con le altre funzioni aziendali per comprendere le esigenze dell'infrastruttura e che hanno maggiore probabilità di ottenere risultati migliori.

Abbiamo anche riscontrato che la maggioranza dei dirigenti IT senior intervistati ritiene di avere difficoltà a supportare un programma strategico per l'infrastruttura IT. Solo un piccolo numero di essi crede di disporre di una strategia e di una roadmap ben definite per l'infrastruttura IT. Quasi tutti pensano di non saper raccogliere, analizzare e documentare gli indicatori prestazionali con efficacia. Inoltre, la mancanza di informazioni sugli indicatori rende anche difficile tradurre e comunicare il valore dell'IT all'organizzazione.

La maggioranza dei responsabili IT non ritiene inoltre di riuscire ad acquisire best practice ripetibili per le configurazioni applicative e infrastrutturali, per poter garantire prestazioni ottimali e qualità dei servizi in risposta alle esigenze aziendali. Quasi tutti dichiarano poi di non essere capaci di creare team multifunzionali di esperti con competenze diverse in relazione all'infrastruttura (hardware, software e rete) o di non saper condividere le risorse IT tra più settori d'attività. In parole povere, i responsabili IT riconoscono che, in un ambiente in cui l'infrastruttura IT sta diventando più essenziale, la loro capacità di gestire il business dell'infrastruttura IT resta un vero e proprio "work in progress".

La nostra ricerca ha inoltre evidenziato la necessità di un nuovo livello di interazione tra i responsabili IT e quelli delle altre funzioni aziendali, che partecipano sempre più al successo dell'infrastruttura IT. Questa discussione non è mai stata così importante come oggi. Da una parte, visto che le aziende sono sempre più desiderose di utilizzare la propria infrastruttura IT come fattore di differenziazione dalla concorrenza, i dirigenti degli uffici tecnici devono comprendere in che modo le funzionalità emergenti basate sull'analytics, i social media, le piattaforme mobili e il cloud influenzeranno le decisioni e i piani di investimento riguardanti le tecnologie. Dall'altra, i responsabili line-of-business tentano di venire a capo della pletora di opzioni riguardanti l'uso di piattaforme interne ed esterne per l'attivazione delle applicazioni più preziose.

Dal punto di vista dei dirigenti, il dialogo è ancora alle sue fasi iniziali. Solo una piccola percentuale degli intervistati ritiene che il proprio reparto IT stia collaborando efficacemente con l'azienda per lo sviluppo di soluzioni per l'infrastruttura IT. E relativamente pochi responsabili IT ritengono che i propri colleghi guardino alla funzione IT per ottenere indicazioni sulle soluzioni tecnologiche, come l'impiego di prodotti SaaS (software as a service) e di altre opzioni di cloud computing. Questa mancanza di collegamento tra l'azienda e il reparto IT non solo limita le possibilità di un miglior coordinamento, ma crea anche rischi reali in relazione all'amministrazione dei dati, all'integrazione dei sistemi, alla sicurezza, all'allocazione delle risorse, alla business continuity e, in ultima analisi, al ROI.

Lo sviluppo delle competenze è un'altra delle aree in cui i reparti IT si sentono inefficienti. Nonostante la necessità di una maggiore conoscenza del business e la capacità di creare flessibilità tra le varie discipline relative all'infrastruttura IT, la stragrande maggioranza delle aziende si ritiene scarsamente capace di sviluppare le competenze e le capacità necessarie per soddisfare le esigenze infrastrutturali di oggi.

In un'era in cui l'infrastruttura IT gioca un ruolo sempre più importante, crediamo che le organizzazioni desiderose di aumentare il valore offerto all'azienda dovrebbero concentrarsi su tre aree. Prima di tutto, suggeriamo di ridefinire il ruolo dell'IT per includervi anche mansioni di consulenza affidabile e fornitura di servizi di valore, sfruttando le competenze in proprio possesso per aiutare i dirigenti aziendali a prendere decisioni tecnologiche più informate che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In secondo luogo, le organizzazioni IT devono collaborare nell'ambito dell'intero ecosistema, non solo collegando i punti interni all'organizzazione, ma anche estendendone la portata, per comprendere le tendenze emergenti di partner e fornitori strategici. In ultima istanza, devono riuscire a sviluppare una nuova generazione di professionisti IT, stabilendo un nuovo paradigma che includa competenze diverse da quelle tradizionali e risponda ai cambiamenti demografici e alle esigenze aziendali.

## Metodologia

I dati raccolti nel presente studio sono basati su un sondaggio proposto a 750 dirigenti IT senior e condotto in collaborazione con il nostro partner di ricerca Oxford Economics. Gli intervistati si sono dichiarati coinvolti nelle decisioni relative a strategia e pratiche per l'infrastruttura IT della propria azienda. In rappresentanza di svariati settori e aziende di diverse dimensioni, gli intervistati provenivano da 18 Paesi (il 66% da mercati consolidati e il 34% da mercati in crescita) (vedere la figura 1).

Nell'ambito dell'analisi svolta, abbiamo chiesto alle aziende di definire il livello di adozione che ritengono di aver effettivamente maturato di alcune best practice, tra cui:

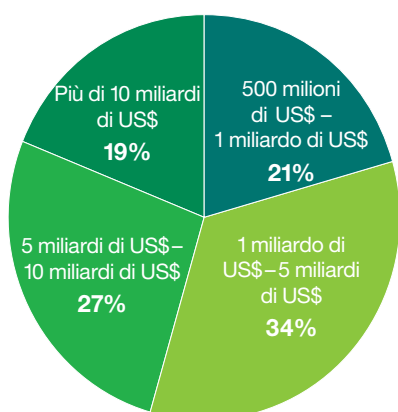
- Definizione di strategia e roadmap chiare per l'infrastruttura IT aziendale;
- Efficace collaborazione con l'azienda per la realizzazione di soluzioni per l'infrastruttura IT a supporto delle

esigenze del business (per migliorare, ad esempio, il coinvolgimento diretto del cliente);

- Utilizzo della funzione IT come broker di servizi tecnologici per l'azienda (ad esempio servizi di consulenza per la selezione di sistemi SaaS e altre opzioni di cloud computing);
- Supporto di team multi-funzionali composti da esperti di domini infrastrutturali capaci di identificare, fornire e implementare soluzioni per l'infrastruttura IT;
- Raccolta, analisi e documentazione degli indicatori prestazionali.

Su una scala da 1 a 5, le aziende che hanno selezionato 4 o 5 in corrispondenza di almeno tre di queste best practice sono state definite "Connettori IT strategici". Le aziende che non hanno selezionato nessun 4 o 5 sono state definite "Operatori IT in silo". Nel campione preso in esame, il 17% delle aziende rientrava nella categoria dei connettori IT strategici mentre il 20% in quella degli operatori IT in silo.

Partecipanti al sondaggio per fatturato globale



Partecipanti al sondaggio per settore (>50)\*



Figura 1: Dimensioni società e settori dei partecipanti allo studio.

**Fonte:** IBM Institute for Business Value, Studio sull'infrastruttura IT. D2. Qual è il settore principale della vostra azienda? (n=750); D5. Qual è stato approssimativamente il fatturato globale della vostra azienda lo scorso anno in dollari americani? Per il settore pubblico, qual è stato il budget annuale approssimativo della vostra organizzazione per lo scorso anno fiscale? (n=750). \*Nota: altri partecipanti: 194 (Settore aerospaziale e della difesa, industria automobilistica, settore chimico e petrolifero, istruzione/formazione, servizi sanitari, prodotti industriali, scienze biologiche e industria farmaceutica, media e intrattenimento, viaggi e trasporti, pubblica utilità). Il totale non raggiunge il 100% per motivi di arrotondamento.

Complessivamente, i Connettori IT strategici erano notevolmente più propensi a ritenersi capaci di superare le altre aziende del settore in termini di crescita dei fatturati (30% rispetto al 10 degli Operatori IT in silo) e remuneratività (45% rispetto al 25% degli Operatori IT in silo). Avevano anche maggiori probabilità di avere un margine di profitto netto medio più alto rispetto alle altre aziende del settore (62% rispetto al 26% degli Operatori IT in silo).

### Verso un obiettivo più alto

La funzione IT continua ad aspirare a un ruolo maggiore nella realizzazione della strategia aziendale. Nel corso del tempo, le nostre interviste dal vivo con Chief Information Officer (CIO), condotte nell'ambito della nostra serie

C-suite globale, rivelano una netta tendenza verso un IT visto come fattore essenziale per il business invece che come semplice fornitore di servizi e operazioni di base (vedere la figura 2).<sup>2</sup> Si evidenzia chiaramente come i CIO siano convinti che, nei prossimi tre-cinque anni, l'IT arriverà al cuore della differenziazione competitiva.

Il nostro recente studio sull'infrastruttura IT conferma questo dato. Più del 70% delle aziende riconosce l'importante del ruolo svolto dall'infrastruttura IT nella realizzazione di vantaggi competitivi e nell'ottimizzazione di ricavi e profitti. Inoltre, i Connettori IT strategici hanno molte più probabilità di stabilire questa connessione (81% rispetto agli Operatori IT in silo (vedere la figura 3).

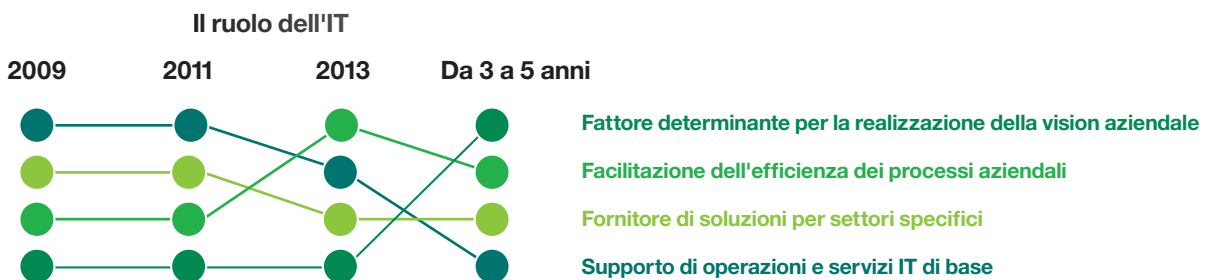


Figura 2: I CIO sono concentrati sul riposizionamento dell'IT ad un livello aziendale più strategico.

Fonte: "Moving from the back office to the front lines, CIO Insights from the Global C-Suite Study." IBM Institute for Business Value. Novembre 2013.

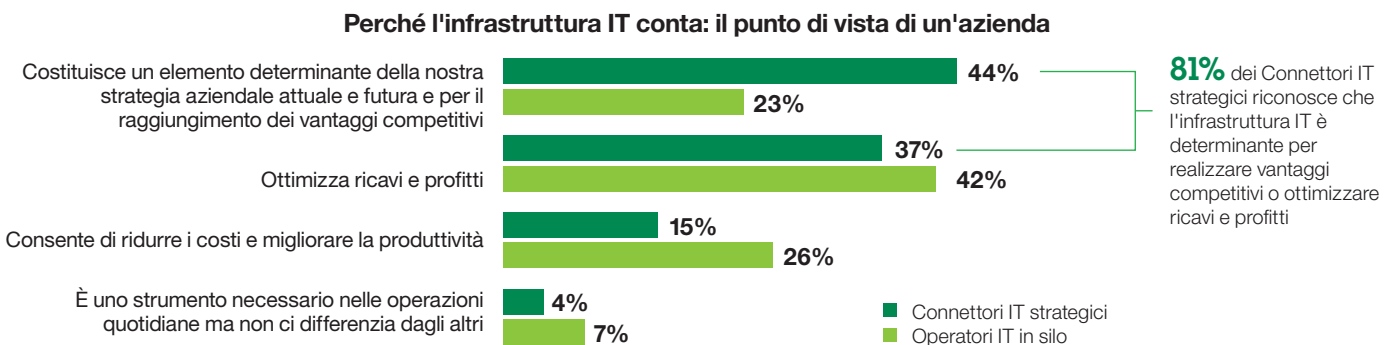


Figura 3: Il doppio dei Connettori IT strategici rispetto agli Operatori IT in silo ritiene che l'infrastruttura IT sia un fattore determinante per la strategia.

Fonte: IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study, D22. Selezionare l'affermazione che meglio descrive come l'organizzazione vede l'infrastruttura IT. Selezionare una sola opzione. (Connettori IT strategici n=124, Operatori IT in silo n=148, il 2% ha scelto l'opzione "Non so").

Tuttavia, nonostante tutte le tendenze che indicano che la funzione IT e l'infrastruttura da essa supportata stiano diventando più importanti per il successo del business, molti degli elementi sottostanti necessari perché la percezione diventi realtà mancano completamente. Ad esempio, solo il 22% delle organizzazioni ha una strategia e una roadmap ben definite per l'infrastruttura IT (vedere la figura 4). Senza una chiara direzione, sarà probabilmente difficile per i reparti IT stabilire priorità tra gli investimenti, allocare risorse e persino identificare aree in cui l'IT possa risultare un elemento di differenziazione competitiva per l'azienda. A questa mancanza di strategia per l'infrastruttura si aggiunge che solo il 41% delle organizzazioni riesce ad acquisire best practice ripetibili per le configurazioni applicative e infrastrutturali, per poter garantire prestazioni ottimali e qualità dei servizi. Senza questa capacità è improbabile che le organizzazioni IT possano replicare le cose che funzionano nell'infrastruttura IT o semplificare le attività di gestione di routine che rendono più facile la ripetizione di errori precedenti e lo spreco di risorse.

Infine, la maggior parte dei dirigenti IT senior del nostro campione incontra ostacoli a misurare i risultati e solo il 23% segnala di riuscire a raccogliere, analizzare e documentare gli indicatori prestazionali. Senza un solido approccio alla misurazione dei risultati, che collega l'efficacia dell'infrastruttura IT ai requisiti aziendali, è sempre più difficile determinare la causa principale dei problemi e impedire l'escalation. È difficile anche identificare le tendenze e le mancate tendenze possono tradursi in mancate opportunità per il business.

Un'altra delle grandi difficoltà che i responsabili IT incontrano riguarda la possibilità di fare il massimo con risorse limitate. Alla richiesta di identificare i tre principali problemi relativi all'organizzazione della funzione IT, il 43% degli intervistati ha indicato la pianificazione delle capacità delle risorse infrastrutturali, mentre il 40% ha individuato l'ostacolo nella pianificazione della forza lavoro. Appare chiaro che la mancanza di strategia e indicatori prestazionali ha un impatto in quest'area. Senza una chiara direzione e un feedback sulle prestazioni è difficile sapere dove e come allocare le scarse risorse umane ed economiche.

#### Strategia e procedure per l'infrastruttura IT

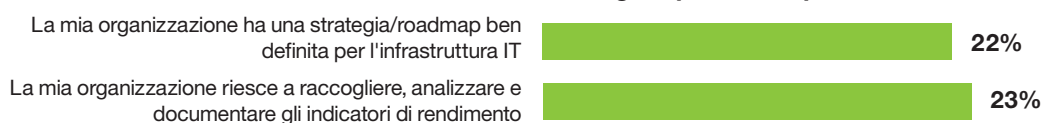


Figura 4: Meno di un quarto delle organizzazioni ha una chiara strategia per l'infrastruttura IT e poche riescono a misurare correttamente le prestazioni.

**Fonte:** IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. D8. In che misura sei in accordo o disaccordo con la seguente affermazione circa la strategia e le procedure per l'infrastruttura IT della tua organizzazione? (percentuale che ha indicato accordo o massimo accordo, strategia per l'infrastruttura ben definita n=750); D9. In che misura la tua organizzazione è riuscita a condurre le seguenti attività in relazione alla funzione IT? (percentuale che ha indicato successo o pieno successo, indicatori di prestazioni n=747).

Inoltre, molti reparti IT non hanno la flessibilità di spostare le risorse dove sono necessarie: solo il 39% ritiene di saper sostenere con efficacia team multifunzionali di esperti dell'infrastruttura per identificare, acquisire e implementare soluzioni IT e appena il 35% indica di saper condividere le risorse su più settori d'attività.

In parole povere, fissare la direzione strategica, scoprire cosa funziona e cosa no, condividere le scarse risorse e misurare i risultati sono tutte importanti pratiche di gestione che restano inafferrabili per la maggioranza delle organizzazioni IT.

### Sempre in costruzione: la relazione tra l'azienda e l'IT

Molto è stato scritto negli anni sulla relazione tra l'IT e il resto dell'azienda: il valore di una partnership strategica, l'importanza di coinvolgere gli utenti finali nel processo di progettazione e la necessità di gestire le aspettative di servizio sono tutti argomenti che hanno riempito le pagine delle pubblicazioni aziendali e informatiche. Oggi, la relazione continua ad evolvere in modo paradossale. Man mano che i dirigenti aziendali diventano meno dipendenti dai reparti IT per la risoluzione dei problemi delle applicazioni aziendali critiche, cresce il loro bisogno di capire le ramificazioni delle proprie decisioni riguardanti la tecnologia.

Dal nostro studio è emersa proprio l'evidenza di questa relazione in via di sviluppo. I responsabili IT riconoscono infatti una serie di problemi di supporto associati al funzionamento dell'infrastruttura (vedere la figura 5). I primi due sono chiaramente associati al ritmo del cambiamento: quasi la metà dei soggetti da noi intervistati confessa di considerare un grosso problema la capacità di tenere il passo con i crescenti requisiti aziendali, mentre il 42% combatte con l'esigenza di migliorare la gestione dei cicli di aggiornamento. Data la mancanza di strategia e la scarsità delle risorse, prima citate, non sorprende affatto che i responsabili IT dichiarino che la richiesta di risultati li faccia sentire come su un perenne tapis roulant la cui velocità aumenta costantemente in dipendenza dell'aspettativa aziendale del tutto e subito.

Allo stesso tempo ai titolari delle imprese e ai dirigenti funzionali vengono ora offerte alternative al tradizionale uso delle piattaforme IT. L'avvento del cloud computing ha reso più semplice per i dirigenti uscire dal tradizionale data center per ottenere i servizi informatici necessari da provider esterni. Il 40% dei partecipanti allo studio ritiene che, nei prossimi tre anni, nelle decisioni relative al cloud computing saranno coinvolte funzioni diverse dall'IT.

Oltre a riconoscere il potere dei dispositivi mobili e delle piattaforme social, i responsabili IT sanno che gli utenti

#### Problemi di supporto aziendale associati al funzionamento dell'infrastruttura IT

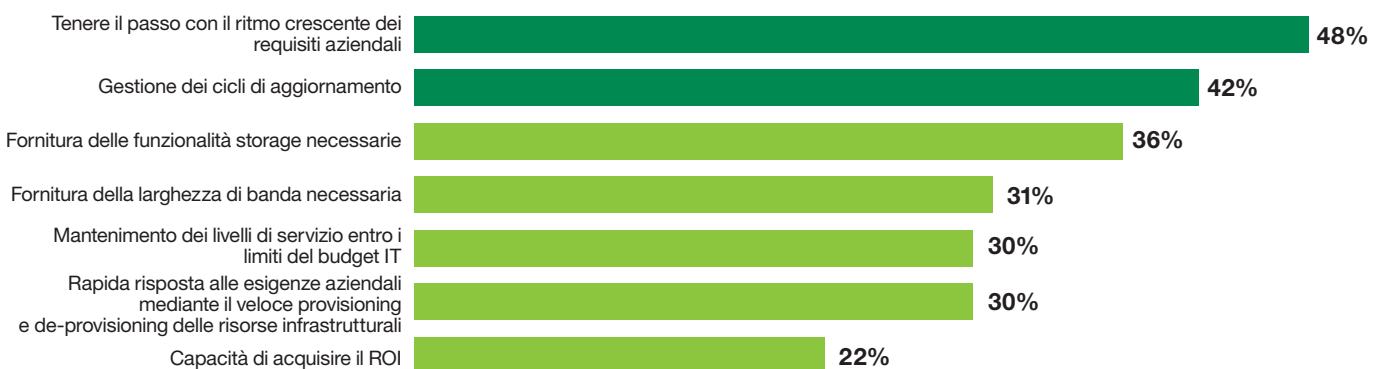


Figura 5: La gestione dei requisiti aziendali è il primo dei problemi di supporto associati al funzionamento dell'infrastruttura IT.

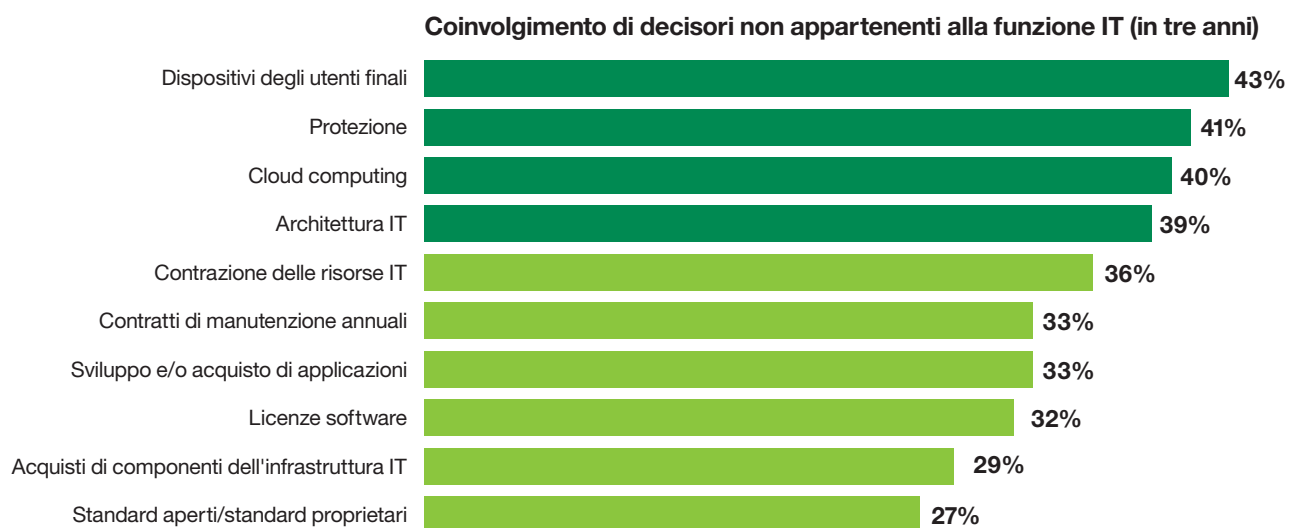
Fonte: IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. D16. Quali sono i primi tre problemi di supporto più importanti associati al funzionamento dell'infrastruttura IT? Selezionare fino a 3 risposte. (n=750).



aziendali vorranno essere attivamente coinvolti in settori prima esclusivo appannaggio della funzione IT (vedere la figura 6), quali i dispositivi degli utenti finali (43%), la sicurezza (41%) e persino l'architettura IT (39%). L'enorme quantità di opzioni disponibili sul mercato può sopraffare facilmente anche il dirigente più tecnologicamente informato. Molti utenti aziendali non riescono a capire l'intero spettro dei problemi associati all'integrazione dei dati, alla sicurezza, alla conformità e al disaster recovery che derivano dall'uso di SaaS e delle piattaforme mobili.

Nonostante la necessità per dirigenti IT e aziendali di lavorare a più stretto contatto di prima, è chiaro che restano

alcune lacune. Solo il 30% dei responsabili IT del nostro campione pensa di riuscire a collaborare con il resto dell'azienda per garantire soluzioni informatiche infrastrutturali a supporto delle esigenze aziendali. Una percentuale solo leggermente superiore (34%) ritiene che la propria azienda guardi alla funzione IT per ottenere le competenze necessarie per scegliere opzioni SaaS e di cloud computing. Sebbene questi numeri potrebbero non sorprendere chi lavora in quest'area da anni, l'attuale ambiente IT in continua evoluzione costringe le aziende a creare ponti più solidi tra le divisioni, per ottenere vantaggi competitivi e realizzare con efficacia la strategia aziendale.



*Figura 6:* Molti responsabili IT riconoscono che funzioni diverse dall'IT ricopriranno un maggiore ruolo nel processo decisionale relativo all'infrastruttura IT.

**Fonte:** IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. D14. In che misura saranno coinvolte funzioni diverse dall'IT nel processo decisionale per le seguenti iniziative in tre anni? (percentuale che ha indicato coinvolgimento o alto coinvolgimento) (intervallo n=681-749).

### La collaborazione tra l'IT e il resto dell'azienda determina integrazione verticale e successo dei clienti<sup>3</sup>

London Stock Exchange Group (LSEG), gruppo borsistico diversificato operante in numerosi mercati internazionali di titoli azionari, obbligazioni e derivati, riconosce l'importanza di una stretta collaborazione e integrazione tra l'IT e le altre funzioni aziendali. Con oltre 3.000 società di 70 Paesi operative sui suoi mercati, LSEG riesce perfettamente a integrare le diverse funzioni verticali (ad es., scambi, attività post-negoziazione, data center) per soddisfare i requisiti aziendali e le esigenze di prestazioni e affidabilità delle sue 500 e più società affiliate. La collaborazione ha dato vita al team Advance Platforms Engineering, che fa riferimento al Chief Operating Officer ed è responsabile della piattaforma borsistica e della ricerca avanzata di clearing e liquidazioni. Il team valuta le nuove tecnologie per garantirne la perfetta integrazione nelle piattaforme operative.

"Prima non esisteva un team dedicato all'integrazione tra tutte le verticali e le piattaforme avanzate. Noi siamo ora responsabili non solo della realizzazione di un prodotto ma anche di tutti i punti di integrazione con cui il prodotto entra in contatto. Premesso che anche in passato le diverse società LSEG avrebbero dovuto collaborare più strettamente, oggi l'integrazione è sempre in cima ai nostri pensieri", ha spiegato Moiz Kohari, VP di Advance Platforms Engineering.

Mentre si occupa delle sue varie attività borsistiche in tutto il mondo, LSEG riesce anche ad integrare i big data provenienti da ognuna delle verticali in tutti i processi aziendali, per garantire maggiore visibilità e informazioni fruibili. In passato, l'uso dei big data era strutturato in silo e sfruttato solo da determinate componenti o organizzazioni interne alla singola entità. Questa attenzione all'integrazione dell'infrastruttura è stata determinata in parte dagli indicatori di prestazioni aziendali associati all'esperienza dei clienti.

"Vogliamo eliminare alcune delle difficoltà per il cliente. E ciò va fatto in un ambiente collaborativo, non solo all'interno di LSEG, ma in tutte le altre società di servizi finanziari. Poiché operiamo in un mercato globale, l'integrazione tra i team e l'impollinazione delle idee possono essere processi molto lunghi. Ci serviamo pertanto di più software di collaborazione interni all'organizzazione, come i "collaboration lab" accessibili in qualsiasi località del globo", ha spiegato Kohari.

La collaborazione tra l'IT e il resto dell'azienda è stata determinante per il successo del team. LSEG organizza periodiche sessioni di formazione del personale per assicurarsi che il team responsabile dell'infrastruttura comprenda quali sono i problemi aziendali più ampi, a completamento delle proprie competenze tecniche. E, con la crescita e il progresso continuo delle nuove tecnologie, l'organizzazione riconosce l'importanza di mantenere il giusto equilibrio, per offrire le prestazioni, l'affidabilità e la stabilità che il cliente chiede.

---

### Competenze al cuore dell'infrastruttura IT

In un ambiente in cui la tecnologia continua a cambiare rapidamente, i responsabili IT hanno sottolineato l'importanza delle conoscenze intersettoriali per supportare l'infrastruttura IT (vedere la figura 7). La comprensione dell'interrelazione esistente tra server, storage e rete è stata considerata il fattore più importante per la creazione e la gestione di un'infrastruttura di successo.

Tuttavia, c'è stata una netta divisione tra Connettori IT strategici e Operatori IT in silo. I Connettori IT strategici, che sono stati più attivi nello sviluppo di strategie per rispondere a tendenze tecnologiche mutevoli, si sono riconosciuti molto più preparati a soddisfare i requisiti dell'infrastruttura di quanto non abbiamo dichiarato gli Operatori IT in silo.

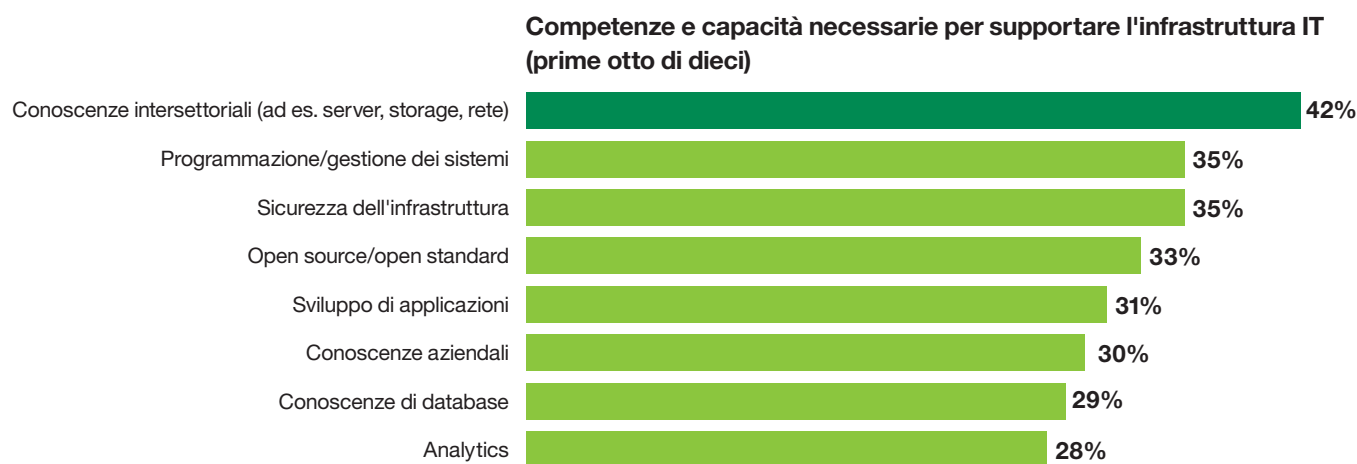


Figura 7: I responsabili IT riconoscono la necessità di competenze intersettoriali per il supporto dell'infrastruttura IT.

**Fonte:** IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study, D10. Quali sono le tre competenze o capacità più importanti necessarie per supportare l'infrastruttura IT? Selezionare fino a 3 risposte (n=750).

Mentre le conoscenze intersettoriali restano importanti per entrambi i gruppi (al primo posto per gli Operatori IT in silo e al secondo per i Connettori IT strategici), i Connettori IT strategici hanno identificato nella conoscenza del business la competenza più essenziale per supportare l'infrastruttura IT (vedere la figura 8) e hanno messo al terzo posto l'esigenza di comprendere le analisi.

Al contrario, gli Operatori IT in silo hanno collocato l'analytics e la conoscenza del business in fondo alla classifica delle competenze più critiche. Ciò evidenzia uno dei più grandi fattori di differenziazione tra i due gruppi: il riconoscimento che una profonda comprensione dei problemi aziendali sia indispensabile per sviluppare sia una strategia per l'infrastruttura IT nel suo complesso sia una solida relazione collaborativa tra l'IT e il resto dell'impresa. Dopo tutto, la collaborazione e la creazione di team interfunzionali sono gli elementi distintivi dei Connettori IT strategici e consentono a queste organizzazioni di diventare consulenti di fiducia per l'azienda.

A causa dei continui avanzamenti tecnologici, la capacità di un reparto IT di associare le giuste competenze alle nuove tecnologie è cruciale. Sfortunatamente la stragrande maggioranza dei responsabili IT non crede di essere pronta ad affrontare le esigenze di formazione in continua evoluzione associate ai cambiamenti tecnologici di oggi. Solo il 13% degli intervistati ha indicato di essere riuscito a sviluppare e mantenere le competenze e le capacità necessarie per soddisfare le mutevoli esigenze dell'infrastruttura IT. Visti il rapido mutamento delle tecnologie, la necessità di meglio comprendere i requisiti aziendali e (in molti settori) l'invecchiamento dei soggetti con responsabilità informatiche primarie, questa incapacità di dominare gli sviluppi più importanti rappresenta un serio rischio per molte organizzazioni desiderose di utilizzare l'infrastruttura IT come arma per sbaragliare la concorrenza.

### Competenze e capacità necessarie per supportare l'infrastruttura IT (prime otto di dieci)

Operatori IT in silo	Connettori IT strategici
Conoscenze intersettoriali (ad es. server, storage, rete) <b>1</b>	<b>1</b> Conoscenze aziendali
Conoscenze di database <b>2</b>	<b>2</b> Conoscenze intersettoriali (ad es. server, storage, rete)
Sviluppo di applicazioni <b>3</b>	<b>3</b> Analytics
Programmazione/gestione dei sistemi <b>3</b>	<b>4</b> Programmazione/gestione dei sistemi
Open source/open standard <b>5</b>	<b>4</b> Sicurezza dell'infrastruttura
Sicurezza dell'infrastruttura <b>6</b>	<b>6</b> Open source/open standard
<b>Analytics</b> <b>7</b>	<b>7</b> Sviluppo di applicazioni
<b>Conoscenze aziendali</b> <b>8</b>	<b>8</b> Sistema operativo

*Figura 8:* I responsabili IT delle organizzazioni Strategic IT Connector assegnano grande importanza alle conoscenze aziendali e alle competenze analitiche.

**Fonte:** IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study, D10. Quali sono le 3 competenze o capacità più importanti necessarie per supportare l'infrastruttura IT? Selezionare fino a 3 risposte. (Connettori IT strategici n=124, Operatori IT in silo n=148).

### RACV si affida a competenze tecniche e commerciali per garantire un'esperienza ottimale al cliente<sup>4</sup>

Il Royal Automobile Club of Victoria (RACV), club automobilistico e organizzazione di mutuo soccorso che offre servizi di assistenza stradale, assicurazioni, prestiti, servizi turistici e prodotti per la sicurezza domestica, riconosce l'importanza di avere le competenze tecnologiche giuste e saper integrare le conoscenze aziendali nell'IT. Poiché le attività dell'associazione sono molteplici, è importante che RACV risponda ai suoi membri come se fosse una sola organizzazione. Grazie alla creazione dello Strategy and Architecture Group alle dipendenze del CIO, il ruolo dell'IT è andato gradualmente evolvendo per includere anche la consulenza aziendale.

Il gruppo si occupa di inquadrare requisiti aziendali e tecnici, valutando la fattibilità dei progetti, eseguendo controlli di

qualità sulle soluzioni proposte dai fornitori e fornendo assistenza per le soluzioni tecniche durante l'implementazione. RACV sta anche espandendo il suo repository di servizi aziendali per aumentare la sua capacità di operare in un ambiente multi-vendor.

Secondo Daniel Neal, CIO, "Da quando abbiamo esternalizzato la maggior parte delle nostre applicazioni aziendali di fascia media, il nostro personale IT si occupa anche di gestire e supervisionare i fornitori. Abbiamo competenze tecniche sufficienti a capire cosa sta facendo il fornitore per contro nostro e garantire controlli qualità. Riconosciamo però, al contempo, il valore di conoscenze intersettoriali più ampie - di qualcuno che sappia osservare reti e soluzioni strutturali di fascia media per fornire soluzioni aziendali".

## Il business dell'infrastruttura IT: una disamina completa

Poiché la conversazione sull'infrastruttura IT continua a cambiare, produrrà nuove richieste per il reparto IT. La migrazione dalla gestione di una piattaforma tecnologica alla creazione di una relazione strategica con i dirigenti aziendali richiederà, per alcune imprese, un cambiamento delle competenze e della cultura aziendale, oltre che nuovi strumenti e processi. Per i reparti IT desiderosi di fare questo salto, abbiamo identificato tre potenziali aree di attenzione:

### 1. Riposizionamento del ruolo dell'IT per l'assunzione di mansioni di consulenza affidabile e fornitura di servizi di valore.

Per collaborare più incisivamente con l'azienda tutta, il reparto IT deve sia valutare la sua capacità di erogare i servizi esistenti con maggiore efficienza sia offrire nuove fonti di valore e informazioni. Uno dei modi per iniziare consiste nel chiedersi "Quanto è semplice fare business con l'organizzazione IT?" Se gli utenti pensano sia difficile acquisire informazioni di base su come ottenere, sottoscrivere, utilizzare e monitorare i servizi IT, potrebbero essere più propensi a prendere in considerazione alternative esterne per le proprie esigenze di manutenzione e hosting di applicazioni. Sviluppare un catalogo dei servizi chiaramente articolato (inclusivo di opzioni self-service) può facilitare ai dirigenti aziendali la comprensione delle opzioni, dei compromessi e dei costi dell'infrastruttura IT.

I responsabili IT dovrebbero anche investire in funzionalità analitiche, per migliorare la capacità di erogazione, anticipando e correggendo eventuali problemi, ottimizzando i carichi di lavoro e migliorando la capacità di risposta dell'help-desk. Una volta implementate queste funzionalità, il reparto IT sarà in una posizione migliore per fornire indicazioni mirate ad aiutare l'azienda a prendere decisioni tecnologiche più intelligenti (ad es. scelta di software, requisiti tecnici, uso di servizi basati sul cloud).

### 2. Collaborazione nell'intero ecosistema.

Per centrare gli obiettivi, i responsabili IT devono collaborare a tre livelli principali. Prima di tutto, date le difficoltà evidenziate dal nostro studio in relazione alla collaborazione tra dirigenti IT e aziendali, è chiaro che questo livello debba avere la priorità assoluta. Lo sviluppo di un approccio più formale alla collaborazione, che riunisca

entrambe le parti per discutere delle sfide e delle opportunità che si presentano, potrebbe contribuire a promuovere il contesto comune necessario per prendere decisioni più incisive in merito all'infrastruttura IT.

In secondo luogo, i responsabili IT dovrebbero favorire la collaborazione tra gli individui dello stesso reparto IT. Rompere le barriere che isolano i diversi ambiti (elaborazione, rete, storage e varie piattaforme operative) è un passaggio essenziale per creare un meccanismo di erogazione dei servizi più efficiente e coerente per affrontare il business.

In terzo luogo, i dirigenti IT devono superare i confini organizzativi con agio, per lavorare con i fornitori di tecnologie esistenti ed emergenti al fine di meglio comprendere il panorama che hanno di fronte. Stiamo parlando non solo dei tradizionali fornitori di hardware e software, ma anche di imprese che offrono funzionalità basate sul cloud esterne.

### 3. Riverifica della supply chain del capitale umano dell'IT.

Una serie di fattori costringe i reparti IT ad esaminare più da vicino il talento che sta dietro l'infrastruttura. La perdita potenziale di soggetti con notevole esperienza nelle tecnologie mainframe, abbinata alla necessità di competenze in aree come quella dello sviluppo mobile, possono mettere i reparti IT in una posizione precaria, specialmente se i budget sono stretti.

Per risolvere questo problema, le organizzazioni devono iniziare con una strategia per il capitale umano IT che identifichi i gap di capacità presenti e futuri e sviluppi piani di acquisto/creazione/collaborazione per le aree di attenzione. Con un approccio analitico a questa strategia, le organizzazioni possono contribuire a ridurre le incertezze associate alla pianificazione della forza lavoro e identificare potenziali difficoltà prima che diventino problemi operativi.

Nell'ambito di tale strategia, le aziende devono considerare la necessità di includere le conoscenze aziendali nei piani di assunzione e sviluppo dei professionisti IT e creare ruoli professionali che collaborino con i dirigenti per identificare le implicazioni per l'infrastruttura IT esistente e futura. Da quanto emerge dalla nostra ricerca, la conoscenza aziendale è un ingrediente chiave per molti dei Connettori IT strategici del nostro campione.

Il nostro studio evidenzia, infine, il valore delle conoscenze intersettoriali in relazione all'infrastruttura IT. Creare opportunità a rotazione all'interno del dominio dell'infrastruttura IT (ad es., rete, storage, pianificazione), per esporre i professionisti IT a tecnologie differenti, può consentire a questi soggetti di ottenere una visione più ampia e migliorare la collaborazione tra specifiche discipline.

### Domande chiave da considerare

Per le aziende che stanno valutando come gestire più efficacemente il "business" dell'infrastruttura IT, le seguenti domande possono fungere da utile guida:

- Quali azioni può intraprendere il reparto IT per sviluppare una relazione più collaborativa e strategica con l'azienda?
- In che misura i dirigenti aziendali dispongono delle informazioni necessarie per prendere decisioni oculate sull'impatto dell'infrastruttura IT sulle loro opzioni applicative?
- In che misura vengono adoperate analisi per migliorare l'efficacia organizzativa dell'IT?
- In che misura l'organizzazione IT dispone di una strategia per il capitale umano adatta alle esigenze aziendali previste per i prossimi tre anni?
- Come vengono considerate le decisioni sull'infrastruttura IT durante lo sviluppo della pipeline di innovazioni di un'organizzazione?

### Conclusione

Dalla nostra ricerca emerge chiaramente un punto fondamentale: lo sviluppo di un'infrastruttura IT ben congegnata richiede più che semplice tecnologia leader. Richiede infatti un'organizzazione IT che sappia erogare servizi con efficienza, adoperi l'analisi per concentrarsi sul miglioramento continuo, acquisisca best practice e promuova contatti tra gli esperti di diverse discipline. Richiede inoltre un sforzo collaborativo tra i dirigenti IT e delle altre funzioni aziendali, per stabilire priorità tra le opportunità emergenti, eliminare i vincoli di risorse e identificare alternative. I reparti IT devono saper guardare all'interno e all'esterno, per coniugare l'infrastruttura IT esistente con alternative esterne e consentire all'azienda di prendere decisioni efficaci sui piani tecnologici presenti e futuri.

Ci sono moltissime possibilità per l'evoluzione di una nuova discussione sull'IT. È però necessario che le organizzazioni prendano in considerazione non solo le tecnologie future ma anche l'attuale cultura aziendale e i sistemi di gestione in uso che influenzano le decisioni organizzative.

Per saperne di più su questo studio dell'IBM Institute for Business Value, inviare un'e-mail all'indirizzo [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Per un catalogo completo delle ricerche, visitare [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

È possibile accedere ai rapporti esecutivi realizzati dall'IBM Institute for Business Value sul tablet effettuando il download dell'app gratuita "IBM IBV" per iPad o Android dal proprio App Store.

Per ulteriori informazioni su IBM Systems and Technology Group, visitare: [ibm.com/systems](http://ibm.com/systems)

## Informazioni sugli autori

Nate Dyer è un manager presso Growth Solutions Marketing, IBM Systems & Technology Group. In questo ruolo, supporta i clienti nell'utilizzo dell'infrastruttura IT per ottimizzare ed estendere il proprio giro di affari, conquistare nuove opportunità di mercato e incrementare la capacità competitiva. In precedenza, Nate ha ricoperto diversi ruoli con i gruppi IBM Virtualization e IBM Linux® con la responsabilità di sviluppare e implementare le strategie. Prima di entrare in IBM nel 2011, ha fatto parte della squadra Linux Solution Marketing presso Novell (ora SUSE all'interno dell'Attachmate Group) ed è stato analista di settore per lo Yankee Group Research. È possibile contattare Nate all'indirizzo [nsdyer@us.ibm.com](mailto:nsdyer@us.ibm.com).

Pamela Hurwitch è Managing Consultant presso l'IBM Institute for Business Value ed è stata project leader per lo studio relativo all'infrastruttura IT del 2014. Pamela vanta oltre 11 anni di esperienza nei settori bancario e finanziario, fra cui 5 anni come Managing Consultant presso la struttura IBM Strategy & Innovation Financial Services. Nel 2013 ha collaborato nella realizzazione dello studio "The upwardly mobile enterprise" di IBM Institute for Business Value. È possibile contattare Pamela all'indirizzo [pamela.hurwitch@us.ibm.com](mailto:pamela.hurwitch@us.ibm.com).

Eric Lesser è Research Director e North American Leader presso IBM Institute for Business Value, supervisionando la ricerca basata sui fatti svolta da IBM alla base della capacità della leadership di pensiero dell'azienda. In precedenza ha condotto la ricerca sulla gestione del capitale umano e sullo sviluppo della leadership di pensiero di IBM Global Business Services. Ha svolto attività di ricerca e consulenza incentrate su una vasta gamma di tematiche, come la gestione della forza lavoro e dei talenti, il knowledge management, la collaborazione e il social networking, oltre al cambiamento di ruolo in corso per le strutture RU. È possibile contattare Eric all'indirizzo [elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com).

Jacqueline Woods è Global Vice President for Growth Solutions presso IBM Corporation. In questo ruolo, è responsabile delle strategie di marketing della Systems Division di IBM e della pianificazione e implementazione delle soluzioni Industries, Software Defined Systems, Cloud, Analytics, Mobile, Social e Security. Ha svolto complessivamente un'attività che comprende ruoli senior presso aziende commerciali e consumer Fortune 500 nei settori delle comunicazioni, dei servizi finanziari, della distribuzione e della produzione industriale. È comparsa negli elenchi 50 Most Powerful Black Executives in America di Fortune, Top 15 Women in Business in America di Ebony e Top 50 Black Female Executives di Black Enterprise, oltre a essere stata citata in articoli pubblicati *sul NY Times* e *sul Wall Street Journal*. Ha inoltre preso parte attiva a conferenze presso Harvard, Kennedy School of Government, Organisation for Cooperative Economic Development e a tantissime altre conferenze di settore, su temi tecnici e relativi ai clienti su base annuale. È possibile contattare Jacqueline all'indirizzo [jacwoods@us.ibm.com](mailto:jacwoods@us.ibm.com).

## Partecipanti

Rohit Badlaney, Stephen Ballou, Michael Baskey, Matt Berry, Kristin Biron, Jeffrey Borek, Kathy Cloyd, David Coutts, Pierre Coyne, David Crozier, John Dayka, Frank De Gilio, Timothy Durniak, John Easton, Carol Egan, Scott Firth, Michael Fitzgerald, Timothy Hahn, Kevin Ingwersen, Adam Jollans, Stephen Kinder, Denise Knorr, Bill Lambertson, Mark Lewis, Jeb Linton, Kathleen Martin, Joni McDonald, John Moore, Kenneth Muckenaupt, Doug Parke, Richard Perret, John Petreshock, Sean Poulley, Rosalind Toy Allen Radcliffe, Bala Ramachandran, Keshav Ranganathan, Steve Roberts, Paul Robinson, Dipankar Sarma, Christine Shortell, Zarina Stanford, Rajesh Sukhramani, Anna Topol, Vandana Vijayasri e Dave Weber.



## Testimonianze

- 1 Dyer, Nate; Pamela Hurwitch; Eric Lesser e Jacqueline Woods. "Conversazione sull'infrastruttura IT: nuovi contenuti, nuovi partecipanti, nuovo stile." IBM Institute for Business Value. Luglio 2014.  
[ibm.com/systems/infrastructure-report](http://ibm.com/systems/infrastructure-report)
- 2 "Moving from the back office to the front lines, CIO Insights from the Global C-Suite Study." IBM Institute for Business Value. Novembre 2013.
- 3 IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Discussione fra London Stock Exchange e IBM sull'impatto dell'infrastruttura IT sull'azienda. Aprile 2014.
- 4 IBM Institute for Business Value, IT Infrastructure Study. Discussione fra il Royal Automobile Club di Victoria e IBM sull'impatto dell'infrastruttura IT sull'azienda. Maggio 2014.

IBM Italia SpA,  
Circonvallazione Idroscalo,  
20090 Segrate - MI,  
Italia

IBM, il logo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) sono marchi di International Business Machines Corporation registrati in molte giurisdizioni del mondo. Nomi di altre società, prodotti o servizi possono essere marchi o marchi registrati di altre aziende. Un elenco dei marchi IBM è disponibile sul Web nella sezione delle informazioni sul copyright e sui marchi, all'indirizzo [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Linux è un marchio registrato di Linus Torvalds negli Stati Uniti e in altri Paesi.

Il presente documento è attuale alla data della pubblicazione e può essere sottoposto a modifiche da parte di IBM in qualsiasi momento. Non tutte le offerte sono disponibili in tutti i Paesi in cui IBM opera

LE INFORMAZIONI PRESENTI IN QUESTO DOCUMENTO VENGONO FORNITE COSÌ COME SONO, SENZA ALCUNA GARANZIA, ESPRESSA O TACITA, DI ALCUN TIPO, INCLUSE TUTTE LE GARANZIE DI COMMERCIALIZZABILITÀ, IDONEITÀ PER UN FINE PARTICOLARE O NON VIOLAZIONE DI DIRITTI DI TERZI. I prodotti IBM sono garantiti in base ai termini e alle condizioni dei contratti con cui vengono forniti.

Questo rapporto è fornito esclusivamente a titolo informativo. Non è destinato a sostituire una ricerca dettagliata o l'esercizio del giudizio professionale. IBM non sarà responsabile per eventuali perdite di qualsiasi tipo subite da qualsiasi organizzazione o persona che si basi su questa pubblicazione.

I dati utilizzati nel presente report possono derivare da fonti di terze parti e IBM non verifica, convalida o esamina in modo indipendente tali dati. I risultati derivanti dall'utilizzo di tali dati sono forniti "così come sono" e IBM non si assume alcun impegno né offre alcuna garanzia - implicita o esplicita - in merito ad essi.

© Copyright IBM Corporation 2014



Si prega di riciclare