



Nuova tecnologia, nuova mentalità

Infrastruttura IT strategica per essere competitivi nell'economia digitale

IBM Institute for Business Value

Profilo sintetico

Systems

Come IBM® può venirvi in aiuto

L'economia digitale sta trasformando il modo di agire ed interagire di persone e imprese. Per riuscire ad essere fornitori di servizi affidabili, i leader del settore IT stanno evolvendo le proprie infrastrutture IT, includendovi le nuove tecnologie mobili, social e cloud. IBM Systems offre ai leader del settore IT storage, server e middleware innovativi, necessari a realizzare un'integrazione senza soluzione di continuità con applicazioni e dispositivi mobili. Queste tecnologie permettono alle organizzazioni di gestire elevati volumi di dati, così da ottenere informazioni utili ed immediate, e sostenere un'operatività coerente, presupposto di una migliore prevedibilità dei servizi. Per ulteriori informazioni su IBM Systems, visitare: ibm.com/systems

Trasformazione dell'infrastruttura IT

Nell'economia digitale in continua espansione, i dirigenti responsabili dell'infrastruttura IT (Information Technology) si affannano per cogliere le opportunità di mercato. Non si tratta solo di questioni tecnologiche; oggi, i leader del settore IT puntano a diventare fornitori di servizio affidabili per le proprie organizzazioni. Per riuscirci, è essenziale che innovino rapidamente, garantendo un'esperienza esclusiva ai clienti e sfruttando la propria conoscenza dei clienti e del mercato. In questo momento, le infrastrutture IT devono connettersi con i partner dell'ecosistema, potenziare i servizi di analisi e transazione e dotarsi della flessibilità necessaria a gestire le condizioni di mercato così mutevole. Il successo è inoltre legato alla capacità dell'organizzazione di adottare una nuova mentalità IT, approdando a nuove e migliori modalità di finanziamento e approvvigionamento della tecnologia, sfruttamento delle risorse di innovazione e preparazione alle incognite del futuro.

Executive summary

L'avvento della rivoluzione digitale ha modificato il concetto d'infrastruttura IT: più che di elemento tecnico, oggi si parla di elemento strategico. I clienti richiedono livelli di personalizzazione sempre maggiori, mentre le aziende devono sostenere una richiesta di innovazione senza precedenti, con nuovi competitor provenienti da settori che in precedenza non venivano considerati. Oggi, il dibattito sull'infrastruttura IT non ha più come obiettivo “mantenere la macchina in moto ed i costi bassi”; oggi si punta a diventare un fornitore di servizi affidabili per la stessa organizzazione.

Gli obiettivi di business emergenti – quali la creazione di esperienze differenziate per cliente, la produzione di beni e servizi basati sui dati raccolti dai clienti, lo sfruttamento di sperimentazioni istantanee – sono alla base delle decisioni sull'infrastruttura, trasformandola da semplice elemento di back office a componente centrale della strategia di business di un'azienda. Senza contare che i nuovi obiettivi di business hanno attivato un nuovo insieme di scelte strategiche relative alle dotazioni hardware, software e di rete necessarie a guidare l'attuale era di trasformazione digitale.

Un recente studio condotto dall'IBV (Institute for Business Value) di IBM ha evidenziato che 7 organizzazioni su 10 riconoscono che l'infrastruttura IT riveste un ruolo centrale nella produzione dei risultati aziendali. In più, oltre il 60% degli intervistati prevedeva di effettuare investimenti nell'infrastruttura IT nei successivi 12-18 mesi.¹ Allo stesso tempo, meno del 10% delle aziende affermava di essere pienamente in grado di rispondere alle esigenze del business digitale, riuscendo quindi a supportare le tecnologie mobile e social, il cloud computing e l'analytics.²

Le forze in campo stanno catapultando le aziende verso forme di impegno sempre più basate sul digitale. Ma l'infrastruttura IT non ha solo implicazioni tecnologiche: ci siamo infatti resi conto che occorre affrontare un profondo cambiamento di mentalità. Di quali abilità strategiche necessitano le aziende che desiderano spingere l'acceleratore della trasformazione digitale? Quali cambiamenti di mentalità occorre affrontare per riuscire a guidare un'organizzazione IT durante un periodo così turbolento?



Le **API sono essenziali** per sfruttare gli asset principali e **generare il “collegamento” necessario** fra le organizzazioni che collaborano nell'economia digitale.



Troppo spesso, le organizzazioni IT si trovano a gestire un **disallineamento tra i carichi di lavoro** che devono poter supportare **e l'ambiente di elaborazione** in cui risiedono tali applicazioni.



I leader **vanno oltre le esigenze del quotidiano** e preparano le loro organizzazioni a **sfruttare i cambiamenti dirompenti** del futuro.

Per rispondere a queste domande, abbiamo condotto uno studio particolareggiato, con la collaborazione di 15 aziende attive in diverse parti del mondo e in diversi settori. Le nostre domande erano indirizzate agli amministratori IT, vale a dire alle persone direttamente responsabili della gestione delle infrastrutture IT delle proprie organizzazioni. Il nostro studio ha avuto come obiettivo l'esame dell'impatto che l'emergente economia digitale sta avendo sulla loro infrastruttura IT e le conseguenti nuove sfide che vengono poste alla loro leadership.

Alcune aziende hanno dimostrato di aver percorso già molta strada, mentre altre si sono dimostrate appena all'inizio del cammino. Ad ogni modo, tutte si sono mostrate d'accordo sul fatto che il nuovo ecosistema digitale produrrà inevitabilmente enormi cambiamenti: non solo per quanto riguarda il futuro dell'infrastruttura IT, ma anche riguardo il modo stesso in cui l'organizzazione IT concepisce se stessa e il proprio futuro (cfr. Figura 1).

Figura 1

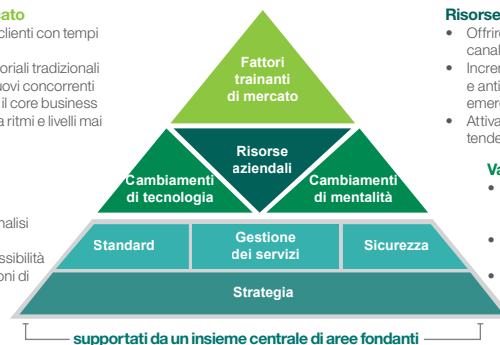
Le società che puntano a potenziare le proprie infrastrutture IT per guadagnare competitività si trovano ad affrontare sfide in ogni campo

Fattori trainanti di mercato

- Rinnovate esigenze dei clienti con tempi di adeguamento ridotti
- Erosione dei confini settoriali tradizionali che lasciano passare nuovi concorrenti
- Necessità di preservare il core business e guidare l'innovazione a ritmi e livelli mai visti prima

Variazioni di tecnologia

- Favorire l'integrazione dell'ecosistema
- Ottimizzare i servizi di analisi e transazione
- Sviluppare maggiore flessibilità basandosi sulle condizioni di business in continuo cambiamento



Risorse aziendali

- Offrire esperienze differenziate su tutti i canali
- Incrementare le informazioni sui clienti e anticipare velocemente le esigenze emergenti
- Attivare la sperimentazione delle tendenze e ridurre il time-to-market

Variazioni di mentalità

- Valutare lo spettro completo delle opzioni finanziarie e le relative implicazioni
- Accogliere l'innovazione sia dentro che fuori il firewall
- Permettere all'organizzazione di sfruttare i cambiamenti dirompenti

Il passaggio al digitale: Trasformazione dell'infrastruttura IT

Per restare competitivi urgono tre tipi di cambiamenti tecnologici (cfr. Figura 2 a pagina 8):

- Favorire l'integrazione dell'ecosistema
- Potenziare i servizi di analisi e transazione
- Sviluppare maggiore flessibilità per essere in grado di soddisfare condizioni di business in continuo cambiamento.

Favorire l'integrazione dell'ecosistema

Le aziende intervistate hanno riconosciuto che il loro successo futuro sarebbe dipeso dalle loro potenzialità IT e dalla loro capacità di connessione con gli altri. Nel passato, per servire i propri clienti le aziende si accontentavano di sfruttare unicamente i dati e le risorse di cui disponevano internamente. Oggi invece, l'integrazione con uno o più ecosistemi viene visto come un modo per accelerare l'innovazione, ridurre i rischi e poter presentare un'offerta esclusiva e differenziata ai propri clienti, senza dover necessariamente disporre dell'intera suite di capacità all'interno dell'azienda.

Come si legge nel report IBV, "The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment," un ecosistema è un insieme variegato di aziende e relazioni fra loro interdipendenti, che si pone l'obiettivo di creare e distribuire valore aziendale.³ Gli ecosistemi aziendali si fondano su interazioni vicendevoli ed esponenziali, riuscendo così a dar vita ad un tutto che va oltre la somma dei singoli. L'ampiezza è una loro caratteristica naturale, per cui possono spaziare su più territori e servire più settori di attività, incluse istituzioni pubbliche, private o consumatori.⁴

Per far parte di un ecosistema le organizzazioni devono necessariamente affrontare diverse sfide. Come affermato da un dirigente dei servizi finanziari, "la versa sfida comincia quando ci si inizia ad aprire al settore pubblico."

"Per riuscire ad offrire esperienze uniche in futuro bisognerà essere capaci di ricorrere ad un ecosistema più ampio."

IT Executive Director, Servizi sanitari

Le organizzazioni devono decidere con attenzione quali tipi di dati condividere con gli altri, per poi riuscire a limitare l'accesso a quei dati solo ai partner autorizzati. Se è vero infatti che esistono alcune tipologie di dati che possono essere liberamente condivise con un'ampia gamma di sviluppatori, è anche vero che ne esistono altre che devono essere tenute sotto strettissimo controllo e condivise solo con una cerchia ristrettissima di persone. Per poter mantenere il controllo di questo asset fondamentale è dunque indispensabile poter determinare sempre quali dati vengono inviati e a chi.

Va poi aggiunto che i diversi membri di un ecosistema potrebbero utilizzare piattaforme operative fra loro diverse, il che senza dubbio complica il processo di integrazione. Ma anche la gestione di piattaforme operative fra loro simili può essere complicata, dal momento che una modifica attuata da un membro dell'ecosistema, quasi sempre obbliga gli altri membri ad adottare modifiche conseguenti.

Infine, le organizzazioni sono costrette a gestire domande di carichi di lavoro provenienti da fonti esterne ai propri firewall. Prevedere i carichi di lavoro originati dalle proprie applicazioni può essere difficile, ma è decisamente più impegnativo riuscire a predeterminare le richieste che potrebbero arrivare da migliaia di utenti esterni. L'importanza della sfida appare ancora più evidente man mano che i soggetti dell'ecosistema iniziano a gestire funzioni centrali delle applicazioni con cui interagiscono i loro clienti, facendo affidamento sulle informazioni contenute nei dati forniti dagli altri soggetti dell'ecosistema.

Le API (Application Programming Interface) si affermano sempre più come lo strumento primario attraverso di interconnessione tra le aziende. Un fornitore di servizi turistici ci ha detto: "Siamo impegnati nella produzione di API che consentano l'interconnessione diretta degli ecosistemi e la produzione di servizi a valore aggiunto."

Tali interconnessioni possono essere rese disponibili a determinati membri dell'ecosistema o ad un pubblico generalizzato, così da essere poi integrate all'interno di applicazioni e servizi che vengono sviluppati all'esterno delle organizzazioni. Tenuto conto del numero di aziende che ha fatto riferimento a questa esigenza, risulta evidente che le API giocheranno un ruolo chiave nello sviluppo delle potenzialità dei singoli sistemi interni di record e costituiranno il "cablaggio" indispensabile per attivare il collegamento fra aziende nell'economia digitale. Le API funzioneranno da propellente per le nuove forme di innovazione, interconnettendo le capacità di diverse fonti, trasversali alla geografia e all'economia tradizionale.

Potenziare i servizi di analisi e transazione

Al cuore dell'infrastruttura IT deve esserci la capacità di analizzare le transazioni nel momento stesso in cui avvengono, per consentire così di prendere un'iniziativa basata sulle informazioni fornite da diverse tipologie di dati. Ecco come viene riassunta questa esigenza vitale da un dirigente dei servizi finanziari: "Il nostro successo dipende unicamente dalla capacità di gestire un enorme volume di dati, siano essi strutturati o non strutturati."

Le sfide che l'infrastruttura IT pone rispetto alla gestione dei Big Data sono numerose e ben documentate. La maggior parte delle organizzazioni non è riuscita a mantenere il ritmo della domanda di throughput ed elaborazione dei dati: oggi è infatti indispensabile trovare soluzioni che permettano di gestire dati provenienti da nuovi canali, come i dispositivi mobili.

Le aziende iniziano a riconoscere il valore della capacità di analisi in tempo reale, attribuendole il ruolo di elemento differenziante. Ad esempio, le aziende di sport entertainment hanno iniziato ad integrare gli input provenienti dall'evento in diretta, con dati di tipo storico e con le esternazioni dei fan, per dar vita a contenuti da mostrare a video durante l'evento. In questo modo sono riusciti a portare l'esperienza dei tifosi ad un nuovo livello, rendendo la velocità e la fruibilità dei contenuti connessi all'evento ancora più centrali.

“L'infrastruttura IT è centrale nell'uso dell'analitica, dal momento che si sta passando dall'analitica descrittiva all'analitica diagnostica/prescrittiva. Queste abilità ci stanno consentendo di avviare programmi/percorsi di formazione personalizzati per singoli studenti.”

Sovrintendente, sistema d'istruzione locale

“Dobbiamo essere capaci di gestire picchi di traffico da finale di campionato se vogliamo fornire la migliore esperienza digitale possibile per i tifosi.”

Executive Technology Advisor, società di gestione di eventi sportivi

Un'altra priorità dell'infrastruttura IT è la capacità di analizzare i dati con modalità sicure ed economiche. Tradizionalmente l'analisi dei dati si svolge in ambienti di elaborazione lontani da luogo in cui prendono vita i dati. Ma la migrazione dei dati riduce le prestazioni del sistema e crea problemi di sicurezza e di affidabilità. Alcune aziende poi conservano numerose istanze di grossi insiemi di dati all'interno di diversi server sparsi nel mondo: è chiaro che ciascuna di queste istanze aumenta il rischio di violazione della sicurezza, oltre che di duplicazione o di incoerenza dei dati.

In più, l'uso dell'analisi all'interno di applicazioni mission-critical ha amplificato l'esigenza di poter contare su risultati “sempre attivi”, disponibili ed accessibili. L'affidabilità dei sistemi non è un optional in tutti i casi in cui i clienti e gli altri partner dell'ecosistema dipendono fortemente da essi.

Come affermato da un dirigente dei servizi finanziari: “Si avverte sempre di più l'esigenza di mantenere le applicazioni attive 24 ore su 24, senza finestre di interruzione durante la produzione di modifiche”. Non solo le organizzazioni hanno necessità di saper prevedere ed affrontare eventuali interruzioni di servizio prima che si verifichino, ma devono poter contare su infrastrutture IT abbastanza resilienti da riuscire a spostare i carichi di lavoro in altri ambienti, quando necessario.

Sviluppare maggiore flessibilità per essere in grado di soddisfare condizioni di business in continuo cambiamento

Per operare in un ambiente più innovativo ed orientato al cliente, non basta poter contare solo su una solida infrastruttura IT. È necessario infatti essere in grado di adattarsi rapidamente alle circostanze mutevoli, sia che si manifestino durante un evento fisso, come il Black Friday, sia che derivino dagli assestamenti sismici conseguenti al lancio di un nuovo prodotto. L'incapacità di reagire rapidamente in modo da rispondere a queste esigenze può causare perdite di ricavi, cattiva reputazione per il brand e rapida migrazione dei clienti verso competitor in attesa.

Lo sviluppo di un'infrastruttura IT capace di rispondere ai rapidi mutamenti delle esigenze interne ed esterne dei clienti è stato un tema centrale riproposto da numerosi partecipanti allo studio. E ciò riferito anche a diversi orizzonti temporali, dalle esigenze di pianificazione a lungo termine a quelle di esecuzione a breve termine. Di base, un'infrastruttura IT deve essere in

grado di gestire domande di picchi periodici, gestendo contemporaneamente anche i costi associati alle capacità in eccesso, che per la gran parte del tempo restano inutilizzate. Prevedere i momenti di picco però può essere difficile, specialmente se vi è scarsa collaborazione tra le unità operative e le unità responsabili dell'infrastruttura IT.

Tra i nostri intervistati è stato spesso menzionato il problema di un picco imprevisto di transazioni ed impegno della rete, dovuto ad una campagna di marketing o al lancio di un nuovo prodotto non comunicati in anticipo. Un dirigente dei sistemi di trasporto ci ha raccontato: “Grazie ai social media, le nuove promozioni possono rapidamente diventare virali. Una volta è accaduto che una compagnia aerea avesse offerto gratuitamente dei posti senza prima avvisarci, scatenando un flusso di 10 milioni di richieste di prenotazione attraverso i nostri sistemi”.

Ma anche nei casi in cui l'impegno dell'infrastruttura IT sia prevedibile, le organizzazioni IT riscontrano sempre un disallineamento tra i carichi di lavoro che devono poter supportare e l'ambiente di elaborazione in cui risiedono tali applicazioni. Troppo spesso, applicazioni con ridotte necessità di risorse risiedono all'interno di sistemi con enorme potenza di calcolo – il che esclude l'uso ottimale delle capacità complessive dei sistemi dell'azienda. A complicare ulteriormente lo scenario c'è il fatto che le esigenze connesse ai carichi di lavoro variano nel tempo, come conseguenza del rilascio di nuove funzionalità e nuovi servizi. Ad esempio, quando un'azienda passa dalla fornitura di un blocco unico di servizi alla fornitura di una moltitudine di micro-servizi, inizia inevitabilmente a crescere il bisogno di bilanciare continuamente le risorse di elaborazione in modo dinamico.

Il nostro studio ha anche messo in luce quanto le aziende riescano ad incrementare la propria flessibilità, consentendo agli utenti finali di configurare i propri ambienti infrastrutturali attraverso l'uso di un sistema standard self-service. Automatizzando la procedura attraverso cui gli utenti riescono a configurare i propri ambienti di test e di sviluppo, le organizzazioni IT sono riuscite a semplificare notevolmente la creazione di applicazioni, creando inoltre la possibilità di testare rapidamente nuove idee e concetti.

Tuttavia, la semplicità connessa ai modelli self-service è connessa alla necessità di gestire il ciclo di vita di tutte le nuove applicazioni ospitate. Dopo aver introdotto funzionalità self-service capaci di ridurre il tempo di fornitura per l'infrastruttura IT da settimane a ore, un dirigente del settore sanitario ha affermato: "Ora abbiamo in produzione ben 1.500 macchine virtuali. Un numero che in passato non potevamo neanche sognare."

Figura 2

Trasformazione dell'infrastruttura IT Domande chiave

Favorire l'integrazione dell'ecosistema	• Con quali risultati l'organizzazione riesce ad offrire selettivamente i dati sensibili senza compromettere la sicurezza dell'azienda? • Fino a che punto l'infrastruttura riesce a supportare i diversi requisiti di connettività delle organizzazioni esterne? • Come viene misurato e gestito il traffico API al fine di garantire gli accordi di livello di servizio (SLA) e preservare la continuità?
Potenziare i servizi di analisi e transazione	• Fino a che punto l'organizzazione dispone di sufficiente potenza di calcolo per far fronte alla crescente quantità di dati che viene creata ogni giorno? • Con quali risultati l'infrastruttura IT dell'organizzazione riesce a supportare le applicazioni di analisi necessarie a fornire le informazioni sul business? • Quanto dimostra affidabile l'infrastruttura nel fornire accesso 24/7 alle applicazioni cruciali utilizzate dai clienti?
Sviluppare maggiore flessibilità	• Con quali risultati l'organizzazione modula le proprie capacità in modo da tenere il passo alle condizioni di business in continuo cambiamento? • Tenuto conto della priorità e della varietà dei carichi di lavoro, in che modo l'organizzazione riesce ad allocare le risorse per migliorare l'uso delle stesse? • Fino a che punto i singoli sono in grado di configurarsi l'infrastruttura IT usando un modello self-service?

Fonte: IBM Institute for Business Value.

Oltre la tecnologia: Cambio di mentalità dell'organizzazione IT

In un momento in cui l'economia digitale sta costringendo le aziende a riconsiderare la tecnologia su cui si basa la loro infrastruttura IT, i nostri sondaggi hanno reso evidente che le organizzazioni IT devono riconsiderare la loro attuale mentalità. Per “mentalità” intendiamo tutto, dalle fonti di finanziamento, alle strutture organizzative, fino ai sistemi di misurazione e governance. Oltre a dover ovviamente decidere se le applicazioni debbano risiedere nel cloud o in una struttura fissa, l'organizzazione IT è chiamata a ridefinire il concetto di aggiungere valore in un'era di consolidamento di settore, ed affrontare l'impatto della riduzione dei cicli di vita dei prodotti e la paura di non agganciare la prossima onda di crescita.

Dal nostro studio sono emersi tre obiettivi da perseguire per riuscire a modificare l'attuale paradigma delle organizzazioni IT (cfr. Figura 3 a pagina 15):

- Valutare lo spettro completo delle opzioni finanziarie e le relative implicazioni
- Accogliere l'innovazione sia dentro che fuori il firewall
- Permettere all'organizzazione di sfruttare i cambiamenti dirompenti.

Valutare lo spettro completo delle opzioni finanziarie e le relative implicazioni

Investire in nuova tecnologia può essere complicato, considerato che i budget IT sono sempre sotto pressione. Il costo della gestione dei moderni ambienti IT dinamici e continuamente in espansione ricade pesantemente sulle spalle dei responsabili IT. “Massimizzare” le risorse di elaborazione ha sempre voluto dire evitare (o almeno rinviare) l'acquisto di un upgrade, di un altro server o di un nuovo data centre.

“Il passaggio tra i modelli CAPEX e OPEX deve essere in linea con la strategia aziendale.”

AVP, IT Engineering, Compagnia assicurativa

L'economia digitale sta costringendo le aziende a trovare nuovi modi per allineare costi e benefici di business e per migliorare i flussi di cassa ed i periodi di recupero del capitale investito, accorciando contemporaneamente il tempo necessario ad introdurre le innovazioni in grado di determinare crescita. Le organizzazioni IT si trovano costrette a diventare sempre più abili nel comprendere le opzioni finanziarie relative ai vincoli di finanziamento, dal momento che devono poi valutare le implicazioni connesse a questi diversi modelli.

Il cloud computing ha permesso alle organizzazioni di aumentare il proprio utilizzo complessivo di asset IT, senza che ciò comporti un significativo aumento dei propri investimenti. Ci sono poi altri modelli di utilizzo, quali il pay-per-use e il SaaS (software-as-a-service), ad incidere sul modo in cui gli asset IT sono e potranno essere gestiti in futuro. Poter distribuire gli investimenti nel tempo consente spesso di risolvere i problemi di disponibilità immediata di cassa. Questi nuovi modelli hanno così finito per alimentare un dibattito relativo alla gestione dei diversi modelli di spesa, vale a dire: *spese d'impianto (CAPEX – capital expenditures)* rispetto a *spese d'esercizio (OPEX – operating expenditures)*. Risulta pertanto essenziale che le organizzazioni affrontino le decisioni sul finanziamento all'inizio di un progetto.

Nella realtà, tuttavia, abbiamo riscontrato che molte aziende si trovano ancora impegnate a combattere con queste difficili valutazioni anche in fasi più avanzate e perfino durante il ciclo di acquisto, quando cioè le opzioni a disposizione sono oramai ridotte. Va anche detto che i sistemi e le procedure finanziarie che hanno governato la spesa IT non sempre sono riuscite a tenere il passo dell'evoluzione tecnologica. Per un'azienda di servizi a regolamentazione statale, le norme prevedevano che la spesa IT dovesse limitarsi ad una percentuale fissa della precedente spesa d'impianto, rendendo pressoché impossibile il passaggio a modelli di elaborazione variabili o comunque più flessibili. Chiaramente il team aveva bisogno di soluzioni diverse per poter gestire questi costi come spese d'impianto ed assicurare al contempo la necessaria flessibilità organizzativa.

Ma anche in contesti non regolamentati, le procedure e i controlli di finanza interna potrebbero non considerare le modifiche in relazione all'uso di nuova tecnologia. Un dirigente del settore entertainment ha affermato: “la nostra organizzazione ha spese CAPEX ridotte rispetto alle OPEX. Stiamo migrando verso un modello OPEX, ma il nostro reparto finanziario sembra non seguire questo cambiamento. Sono talmente preoccupati per l'aumento di OPEX, da non accorgersi della riduzione delle spese CAPEX.”

Una conferma di ciò giunge da un fornitore del settore sanitario: “Tutti i controlli finanziari sono ancora orientati ad un modello CAPEX e la finanza non consentirà di migrare da un modello CAPEX ad uno OPEX, senza prima infrangere le linee guide interne e le strutture di reportistica. Esistono numerosi vincoli IRS (agenzia delle entrate), incluso un aspetto fondamentale delle organizzazioni no-profit, che impedisce di trasferire spese CAPEX e OPEX da una divisione all'altra.” Da soli, ciascuno di questi esempi può sembrare un caso isolato; tutti insieme però dimostrano quanto le organizzazioni necessitano di poter allineare meglio le operazioni IT agli obiettivi economici e finanziari.

Anche la cessione degli asset IT esistenti in occasione del passaggio a nuove tecnologie potrebbe essere sfruttata meglio. Si tratta di asset che potrebbero avere un notevole valore residuale – valore che potrebbe essere applicato ai nuovi asset IT in modo da accelerare la trasformazione digitale di una società. Nel cercare un compromesso tra modelli CAPEX e OPEX, assume un rilievo fondamentale per le organizzazioni la possibilità di sfruttare al meglio gli investimenti precedenti.

“Nessuno può fare tutto da solo ed ottenere risultati validi. Abbiamo tutti bisogno di partner.”

Senior Manager of Corporate Sales Operations, Società di telecomunicazioni

Accogliere l'innovazione sia dentro che fuori il firewall

La digitalizzazione sta cambiando la natura dell'innovazione. Man mano che i prodotti e i servizi vengono creati utilizzando funzionalità digitali, i dati assumono sempre più la rilevanza di asset commerciabili. Man mano che i nuovi modelli di business ridefiniscono le piattaforme di settore, l'infrastruttura IT si evolve rispetto alla tradizionale concezione di servizio di back-office, puntando a divenire in futuro la base stessa della crescita dell'organizzazione.

Le implicazioni per i professionisti dell'infrastruttura IT sono numerose. Prima di tutto, le organizzazioni devono tenere presente che l'infrastruttura IT può essere utilizzata da elemento catalizzatore dell'innovazione, oltre ad essere una piattaforma per le operazioni tradizionali. Ad esempio: occorre spiegare agli innovatori come sfruttare al meglio i diversi modelli di infrastruttura; vanno individuati fornitori e strumenti potenziali; è necessario integrare specialisti di infrastruttura nei team di innovazione. Dal momento che gli scienziati dei dati giocano un ruolo progressivamente crescente nell'innovazione aziendale, la loro esigenza di poter dialogare direttamente con esperti di infrastruttura capaci di dar vita all'ambiente di elaborazione analitico desiderato, pone le basi per una nuova partnership essenziale tra l'IT e l'azienda.

Le organizzazioni hanno bisogno di entrare in connessione con i partner per fornire servizi. Sarà quindi necessario poter lavorare a più stretto contatto, così da unire le informazioni e creare nuove fonti di valore aziendale. Più di tutto, i partecipanti al nostro studio hanno sottolineato la necessità di poter ricavare nuove idee dall'esterno dell'organizzazione. Ecco alcune considerazioni prese ad esempio da tre settori diversi:

“Grazie alla digitalizzazione, diventa più facile e frequente trovare partner con cui creare un ambiente 24/7, piuttosto che farlo da soli con risorse interne.”

– CIO, azienda di prodotti per consumatori

“Non è possibile sostenere attività di sviluppo all'interno dei propri stessi confini. Bisogna necessariamente coinvolgere la comunità esterna all'organizzazione per poter arrivare a sfruttare i vantaggi dell'innovazione esterna.” – IT Executive Director, fornitore di servizi sanitari

*“Oggi abbiamo tutti bisogno di partner – nessuno può fare tutto da solo.”
– Sovrintendente, sistema d'istruzione locale*

Questa necessità di maggiore integrazione ha implicazioni tecniche sull'infrastruttura. In più crea diverse problematiche nella collaborazione tra i partner dell'ecosistema, oltre che questioni di diritti di proprietà intellettuale, sicurezza e privacy. È necessaria una nuova visione da parte dei professionisti dell'infrastruttura IT per sviluppare queste capacità inter-organizzative, a prescindere dai diretti interessati, siano essi fornitori di infrastruttura esterni, partner aziendali o pubblico generalizzato.

Permettere all'organizzazione di sfruttare i cambiamenti dirompenti

Il passaggio verso la competitività digitale obbliga le aziende a valutare i cambiamenti da adottare e a trovare il modo di sviluppare una cultura incline ad accogliere il cambiamento continuo associato ad un ambiente economico imprevedibile. Nessuno degli intervistati ha detto di prevedere che il ritmo o l'impatto del cambiamento nel panorama IT sarà destinato a rallentare. I dirigenti IT con cui abbiamo parlato non si sono dimostrati particolarmente preoccupati di gestire le esigenze attuali, ma hanno incertezze sul futuro. Uno di loro ci ha detto: “Attraverseremo e conquisteremo l'ignoto solo dopo averlo incontrato. Non tutti sono felici di sposare questo approccio, ma il cambiamento continuo non lascia altra scelta”.

“Adottare una cultura incline al cambiamento continuo. Accogliere il mondo nuovo, senza combatterlo.”

CIO, Prodotti di consumo

Sarebbe utile che le organizzazioni IT offrissero spazi appositi (fisici, virtuali o di entrambi i tipi), in cui i team potessero sperimentare nuovi strumenti e nuovi approcci. Sono diverse le aziende che ci hanno riferito che l'uso di gruppi di Ricerca e Sviluppo specificamente dedicati alle aree dell'infrastruttura IT – oltre che alla definizione della differenza tra progetti “attuali” e “futuri” – ha dato modo di testare le nuove tecnologie, evitando però di essere distratti dalle esigenze quotidiane dell'infrastruttura e dei data center.

Gli intervistati hanno anche evidenziato la necessità per le organizzazioni IT di reinventare le strategie del capitale umano, aiutando così il personale ad adattarsi più facilmente ai cambiamenti e più orientato al servizio. Un dirigente ci ha detto: “Stiamo lavorando per trasformare il nostro modello ideale da “hard-core engineer” a fornitore di servizi.” La demografia del cambiamento della forza lavoro è stata citata da molti intervistati, che hanno anche sottolineato una duplice esigenza: da un lato, preservare l'esperienza dei dipendenti anziani, che sanno come gestire i sistemi meno recenti, dall'altro riuscire ad attrarre e formare i figli del nuovo millennio, esperti di tecnologie cloud e big data.

Figura 3*Cambio di mentalità dell'organizzazione IT: Domande chiave*

Valutare lo spettro completo delle opzioni finanziarie e le relative implicazioni	• Che livello di conoscenza ha l'organizzazione delle diverse opzioni finanziarie a cui è possibile accedere per finanziare l'innovazione IT? • Fino a che punto la tecnologia impiantata sta consentendo di adottare decisioni in linea con la strategia finanziaria dell'organizzazione? • Come è possibile convertire il valore residuo degli asset dell'infrastruttura esistenti nel finanziamento di nuovi progetti?
Accogliere l'innovazione sia dentro che fuori il firewall	• Con quali risultati si riesce a sfruttare efficacemente le idee e le informazioni migliori presenti ecosistema? • Fino a che punto è necessario modificare le relazioni con i partner IT esistenti al fine di sviluppare forme di innovazione più efficaci? • In che modo l'organizzazione bilancia l'esigenza di risorse interne ed esterne per puntare ad un'innovazione efficace?
Permettere all'organizzazione di sfruttare i cambiamenti dirompenti	• In che modo si riesce a monitorare e risolvere proattivamente le esigenze nascenti all'interno del proprio ecosistema? • Con quali risultati la supply chain del capitale umano riesce ad individuare e sviluppare i talenti necessari a sfruttare le opportunità di un mercato in continuo cambiamento? • In quali modi la culturale aziendale interagisce positivamente con l'incertezza e il cambiamento continuo?

*Fonte: IBM Institute for Business Value.***Maggiori informazioni**

Per sapere di più su questo studio di IBM Institute for Business Value, inviare un'e-mail all'indirizzo iibv@us.ibm.com. Segui @IBMIBV su Twitter e visita il seguente sito Web per consultare il catalogo completo delle nostre ricerche o iscriverti alla nostra newsletter mensile: ibm.com/iibv

Per accedere agli approfondimenti di IBM Institute for Business Value da telefono o tablet, scaricare l'applicazione gratuita "IBM IBV" per iOS o Android dal proprio Store di app.

Il partner ideale per un mondo in continua evoluzione

In IBM, collaboriamo con i nostri clienti, fondendo insieme informazioni di business, ricerche e tecnologie avanzate, così da riuscire ad offrire loro un vantaggio esclusivo all'interno dello scenario attuale caratterizzato da una così rapida evoluzione.

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value, divisione di IBM Global Business Services, sviluppa studi strategici per dirigenti aziendali senior su problematiche centrali relative al settore pubblico e privato.

Note e fonti

- 1 Dyer, Nathan, Pamela Hurwitch, Eric Lesser e Jacqueline Woods. "Conversazione sull'infrastruttura IT: Nuovi contenuti, nuovi partecipanti, nuovo stile." IBM Institute for Business Value. Luglio 2014. www.ibm.com/systems/infrastructure/us/en/it-infrastructure-matters/it-infrastructure-report.html
- 2 Ibid.
- 3 Davidson, Steven, Anthony Marshall e Martin Harmer. "The new age of ecosystems: Redefining partnering in an ecosystem environment." IBM Institute for Business Value. Luglio 2014. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ecosystempartnering/>
- 4 Ibid.

Informazioni sugli autori

Doug Brown è Vice President, Marketing per IBM Systems, worldwide marketing leader per le unità IBM Middleware, Storage, Power e System z. All'interno di IBM ha già ricoperto il ruolo di global marketing leader per diverse unità dell'IBM Software Group e per tre anni ha ricoperto il ruolo di global marketing leader di IBM System z e Power Systems nell'ambito di IBM System & Technology Group. Prima di dedicarsi al marketing, aveva ricoperto diverse posizioni nel settore commerciale, per i clienti di fascia enterprise. È possibile contattare Doug all'indirizzo dougbr@us.ibm.com.

Justin Chua è Cloud Leader in IBM Institute for Business Value ed ha ricoperto il ruolo di project leader nello studio "2015 Innovating IT infrastructure for Digital Economy". Justin vanta oltre 18 anni di esperienza nei settori dell'information technology, dell'engineering e della consulenza strategica, fra cui 4 anni come Managing Consultant presso la struttura IBM Strategy & Transformation. È possibile contattare Justin all'indirizzo justin.chua@us.ibm.com.

Nate Dyer è responsabile Portfolio Marketing Strategy, IBM Systems. In questo ruolo, supporta i clienti nell'utilizzo dell'infrastruttura IT per ottimizzare ed estendere il proprio business, conquistare nuove opportunità di mercato e incrementare la capacità competitiva nell'economia digitale. In precedenza, Nate ha ricoperto diversi ruoli con i gruppi IBM Virtualisation e IBM Linux® con la responsabilità di sviluppare e implementare le strategie. È possibile contattare Nate all'indirizzo nsdyer@us.ibm.com.

Eric Lesser è Research Director e North American Leader presso IBM Institute for Business Value. Ha gestito un team internazionale di più di 50 professionisti, con la responsabilità di guidare la ricerca IBM e la leadership di pensiero su un'ampia gamma di argomenti settoriali ed intersettoriali. Oltre ad impostare la direzione e ad occuparsi della supervisione delle ricerche dell'Institute for Business Value, le sue recenti pubblicazioni si sono concentrate sugli impatti di analitica, forza lavoro, problematiche connesse al capitale umano, social business e mobilità aziendale. In precedenza ha condotto la ricerca e la leadership di pensiero di IBM Global Business Services nell'area della gestione del capitale umano. È possibile contattare Eric all'indirizzo elesser@us.ibm.com.

Jacqueline Woods è Global Vice President e CMO di IBM Corporation. Nel suo ruolo, ha responsabilità nell'ambito di sviluppo prodotti, strategia, marketing e comunicazione. Ha inoltre guidato lo sviluppo delle relazioni della C-suite, in particolare per i CFO e CMO, avendo maturato una particolare esperienza nell'aiutare le aziende ad integrare le priorità tecnologiche ed economiche nelle diverse divisioni per accelerare la crescita del fatturato. In passato, è stata responsabile del marketing delle soluzioni per settori di industria, cloud, analytics, mobile, sicurezza della divisione IBM Systems. Può essere contattata all'indirizzo jacwoods@us.ibm.com.

Partecipanti

Scott Firth, Director, Marketing, IT Infrastructure Solutions, IBM Systems

Ron Kline, Director, Portfolio Marketing Strategy, IBM Systems

Joni McDonald, Content Strategist, IBM Sales and Distribution

Kristin Biron, Visual Designer, IBM Sales and Distribution

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM Italia S.p.A

Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (Milano)
Italia

IBM, il logo IBM, ibm.com Power Systems and Systems z sono marchi di International Business Machines Corporation registrati in molte giurisdizioni del mondo. Altri nomi di prodotti e servizi possono essere marchi registrati dei rispettivi titolari. 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.

Linux è un marchio registrato di Linus Torvalds negli Stati Uniti e/o negli altri paesi.

Il presente documento è attuale alla data della pubblicazione e può essere sottoposto a modifiche da parte di IBM in qualsiasi momento. Le offerte potrebbero non essere disponibili in tutti i paesi in cui opera IBM.

Le informazioni di questo documento vengono fornite "così come sono", senza alcuna garanzia, espressa o implicita, di alcun tipo, incluse tutte le garanzie di commerciabilità, 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.

