



L'ICT in Mediaset

Continua il percorso del dott. Guastone lungo le Direzioni Sistemi delle aziende più rappresentative d'Italia, per valutarne il peso ed il contributo fornito da CIO alla creazione di valore, come questi ultimi sono arrivati in tale ruolo e con quali priorità operano. Maurizio Galli, CIO del principale gruppo televisivo commerciale italiano ed una delle maggiori imprese di comunicazione a livello mondiale, sottolinea l'importanza di un approccio proattivo di supporto ai nuovi Business dell'azienda tramite progetti, risorse professionali e tecnologie che incidano veramente su innovazione, efficacia ed efficienza dei processi aziendali, sempre più interconnessi con clienti e fornitori.

Ing Galli, ha scelto fin da subito l'informatica come area professionale? Mi sono laureato al Politecnico di Milano in ingegneria Elettronica, indirizzo gestionale. Ho così acquisito una buona preparazione di base informatica. Nulla tuttavia faceva presagire all'inizio della mia attività lavorativa, prima nella fabbrica di Vimercate di IBM e poi in Stet/Sip, nell'ambito della Direzione Clienti, che sarei entrato nel modo dei Sistemi informativi, anche se, lato utenza, in IBM e Sip la pervasività e l'importanza delle soluzioni ICT era evidente fin da allora. La porta di ingresso nel settore ICT, lato Sistemi informativi aziendali, l'ebbi in Ciba-Geigy, in qualità di Responsabile dei progetti per l'automazione della forza di vendita, che presentava interessanti prospettive di utilizzo di nuove soluzioni gestionali e tecnologiche ICT, in relazione alle caratteristiche degli Informatori Tecnico scientifici, numerosi, dislocati sul territorio e con evidenti esigenze di raccordo con le politiche promozionali e commerciali aziendali. Da allora l'ICT è stato il mio campo di azione, dopo Ciba in Novartis, ove ho coordinato l'informatica della Holding, facendomi esperienza sui sistemi amministrativo-gestionali, e successivamente in Danone Italia e Galbani, dove ho iniziato, come ormai si suole dire, a fare il CIO. Il passaggio in Mediaset, nel 2001,

ha contribuito a completare l'iter professionale, non tanto per quanto riguarda il ruolo, quanto per le nuove esperienze acquisite operando in un settore, come quello televisivo, che negli ultimi anni ha registrato profondi cambiamenti nelle tecnologie, con il passaggio alla Tv digitale e nel modello di business, grazie ai nuovi prodotti/servizi da Premium alle teleshopping, che ormai avvicinano sempre più il cliente finale. Ora il cliente, tramite la carta Premium, sceglie fra il ricco bouquet della Pay Tv e, tramite Mediashopping, può ordinare scegliendo fra un ampio catalogo di prodotti, dal merchandising, a prodotti per la casa, a soluzioni per il tempo libero, per citarne solo alcuni.

Quale valore apportano le applicazioni ICT in Mediaset? Il discorso è articolato e richiede alcune precisazioni. E' evidente che il valore dipende da diversi fattori, fra i quali, come ho già accennato, assumono più visibilità e rilevanza le nuove applicazioni ICT per i nuovi business. Questo è il campo ove penso il Direttore Sistemi debba maggiormente investire, sia per aiutare lo sviluppo dell'azienda e sia perché i professionali ICT esprimono maggiormente le proprie attitudini nell'innovazione. Innovazione che ormai passa attraverso la digitalizzazione di contenuti e processi, fatto evi-

dente e scontato in Mediaset, ma anche in tutti gli altri settori. Basti pensare com'era la telefonia quand'ero in Sip o la Grande distribuzione che servivamo ai tempi di Danone, o le soluzioni di CRM e i palmari che ormai accompagnano la vita degli Informatori medico scientifici, miei clienti interni quando operavo in società farmaceutiche. La pervasività dell'ICT nella catena del valore dell'azienda caratterizza pertanto tutti i processi, anche e soprattutto, per ragioni di rilevanza, quelli dei business prioritari dell'azienda, che sono poi quelli che ne assicurano la vita nel tempo. E' perciò evidente che il valore dei sistemi informativi d'azienda sta nella capacità di assicurare innovazione, efficacia ed efficienza, nei processi fondamentali dell'azienda. Per citare esempi concreti, abbiamo operato nel campo del procurement dei diritti, nella gestione multimediale della videoteca, nel back office dei TG per il supporto alla ricerca documentale, nel potenziamento delle reti di comunicazione che ormai in Mediaset viaggiano a 2 Giga, dentro e fuori i campus, nel campo dell'informatica gestionale-amministrativa, dalla gestione delle risorse professionali, al payroll, alla contabilità, al controllo gestione. Questo mondo richiede soluzioni che hanno le priorità nella affidabilità dell'informazione e nell'efficienza del back offi-

ce, efficienza che si può realisticamente raggiungere solo tramite adeguata integrazione fra sottosistemi. Ad esempio, nel nostro caso, integrando sottosistemi gestionali dedicati al controllo delle commesse di produzione con la banca dati delle risorse professionali e con la contabilità generale. Il valore è un po' tutto questo. L'importante è capire le priorità del momento e agire in coerenza, applicando le tecnologie più adeguate.

Governance operativa

"Mi sembra di capire, dal suo discorso, che si tratta di assicurare una Governance operativa dell'ICT, ho ben compreso? Certamente, e partendo dalla struttura. La collocazione organizzativa della Direzione Sistemi nell'ambito della Direzione Generale Operations, presieduta da Franco Ricci, favorisce indubbiamente la vicinanza ai processi produttivi della televisione. Non è stato infatti necessario costituire il classico Comitato Direzionale Sistemi, in quanto la mia partecipazione allo Staff meeting di Operations mi mette in presa

diretta con le esigenze e le priorità di servizio. Ma non basta, è stato necessario adeguare l'organizzazione interna dei sistemi alla domanda di servizio di tutte le altre direzioni aziendali, dall'area Presidenza con le applicazioni di Finanza e Controllo, alla Direzione generale Contenuti, con le applicazioni centrate su palinsesto, diritti e marketing, gestione delle risorse artistiche e del personale dipendente. Ciò è stato fatto creando due funzioni chiave per la gestione delle applicazioni consolidate nel tempo: l'area sistemi amministrativo-gestionali (quella di Sap per intenderci) e l'area sistemi TV, che svolgono il ruolo di account verso le diverse direzioni utenti dei sistemi. L'innovazione applicativa (ad esempio le applicazioni per la TV digitale e per Mediashopping), sono invece curate dall'area Nuovi Progetti, che raggruppa i Project manager della Direzione Sistemi dedicati all'innovazione. Project manager che devono padroneggiare sia le istanze di business che le nuove architetture tecnologiche. La Governance dei sistemi richiede ovviamente

anche il presidio delle tecnologie, gestite in house o in outsourcing, il presidio della telefonia, e quella delle metodologie software e di negoziazione con i fornitori. Un aspetto rilevante di ICT Governance è anche il presidio della Sicurezza ICT, gestito, come il tema infrastrutturale, in sinergia con Publitalia. Al riguardo è stato costituito un Comitato di sicurezza ICT, con la partecipazione della funzione IT audit ed è stata emessa una Policy di Gruppo sulla Sicurezza ICT.

Governance è anche politiche di sourcing. Quale il vostro approccio? Quando sono arrivato in Mediaset ho trovato già un certo bilanciamento fra servizi erogati all'interno e servizi in Outsourcing, svolti per quanto riguarda la fonia e la rete geografica da British Telecom, per quanto riguarda la gestione dei server e delle workstation da IBM, e per quanto riguarda lo sviluppo software da alcune software houses specializzate sulle diverse piattaforme applicative. Molti dei contratti erano a consumo sulla base di prezzi unitari negoziati in un periodo sfavorevole per le azien-

MEDIASET
La Televisione che cambia....

2005

la Pay TV

- Widescreen 16:9 con Dolby Digital 5.1
- Numerosi canali Premium a tema
- Premium Card prepagata a scalare

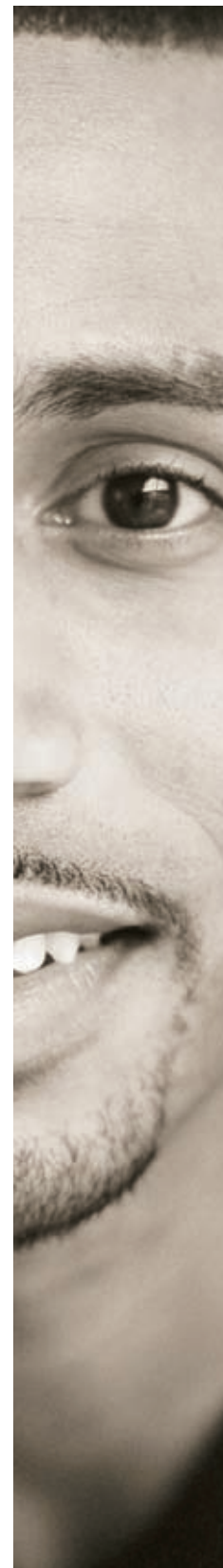


2006

la TV Mobile (broadcast mobile)

- Il DVB-H: broadcast digitale per Mobile TV
- Formato: AudioVideo per portable device
- 1 canale = decine di programmi live
- Interattività: un mondo da scoprire





ITManagement



de: la bolla Internet, l'anno due-mila e l'euro avevano contribuito a tenere elevato il livello dei prezzi. La nostra politica è stata di continuità nel mix make or buy, introducendo alcune misure correttive delle quali siamo molto soddisfatti. La prima è stato il rinnovo dei contratti in Outsourcing introducendo logiche di flessibilità relativamente a durata e volumi. La seconda è stata quella di rinegoziare i prezzi in logica di forfait ancorati a ipotesi di volume predefiniti, anche per la manutenzione applicativa software. La terza è stata quella di trovare formule contrattuali che non penalizzassero né l'azienda né l'Outsourcer. Mi spiego meglio con un caso recente relativo allo sviluppo Java. Stiamo studiando un metodo di valutazione della struttura dei programmi applicativi Java riferendola a dei costrutti standard di qualità del software, il cui rispetto favorisce tempi e costi di manutenzione ridotti. In questo caso il fornitore è indotto ad ottimizzare la struttura del programma per ricondurla a schemi virtuosi, vedendosi riconosciuto lo sforzo, ma noi, ottimizzato il prodotto, ne beneficiamo nel tempo riducendo il costo di manutenzione. E' implicito che tale tendenza impone la riduzione del numero dei fornitori software e il ricorso a società in grado di abbinare conoscenza delle problematiche applicative e alto skill nelle tecnologie software. Un ultimo intervento l'abbiamo attuato nelle logiche di Outsourcing dei server. Abbiamo lasciato presso l'Outsourcer i Server dell'area amministrativo-gestionale, mentre i server dedicate alle applicazioni Core TV li abbiamo riportati in casa, con contratti di Facilities management, applicando logiche di server Consolidation e dislocandoli in due sedi distinte, per bilanciare i carichi, ridurre i rischi e realizzare una soluzione di IT Business Continuity.

Quali le principali caratteristiche organizzative e tecnologiche

che dei nuovi e più recenti progetti? Per le aree di recente sviluppo abbiamo adottato soluzioni organizzative di "task force" in fase progettuale. Per la gestione, data la necessità di organizzare un servizio rivolto ai consumer e disponibile con continuità, abbiamo adottato unità specifiche.

Architettura a tre livelli

Quali architetture ICT state valutando? La nostra, da anni, è una architettura a tre livelli, che ben si adatta alle caratteristiche applicative della televisione, caratterizzata da pochi ambienti distinti da integrare in logica di interscambio dati e server consolidation. Abbiamo uno sguardo attento alla SOA, anche se il nostro business ha poche relazioni verso servizi esterni che potrebbero fruire di componenti applicative SOA in logica Web Services. Abbiamo invece seguito una strada SOA-like, potremmo chiamarla, massimizzando le componenti software riutilizzabili da un alto e dall'altro seguendo la logica service oriented per le applicazioni che lo consentano: ad esempio l'anagrafica delle risorse professionali è gestita da una componente architeturale specifica interfacciata con le altre applicazioni in logica di servizio condiviso. Abbiamo invece deciso, anni fa, di semplificare l'architettura applicativa software privilegiando una soluzione di riferimento, Oracle Architecture per la precisione, a scapito di soluzioni best of bridge che, seppure interessanti in logica di performances delle singole applicazioni, nel complesso sono, a nostro avviso, inefficienti e complesse da gestire per i problemi di integrazione. Per la fonia guardiamo con interesse a Voip, ma le attuali valutazioni di costo-beneficio, ricordo che la Fonia è in Outsourcing, ci inducono ancora a temporeggiare.

Come fare carriera

Esiste, secondo lei, un modello di riferimento del giovane uomo dei sistemi in carriera verso la



▲ Maurizio Galli, CIO di Mediaset

figura del CIO? Sì. E' indispensabile un background completo a livello applicativo, organizzativo e tecnologico, possibilmente in settori di business diversificati. E' possibile ottenere questo lavorando solo nel settore IT? E' possibile ottenerlo operando sempre nello stesso gruppo? Direi di sì, non vi sono preclusioni di sorta, anche se è difficile. Gli esempi di CIO che ho sotto gli occhi, e il mio stesso iter professionale, inducono a considerare più frequente una maturazione di esperienze fatta in contesti diversificati. Da parte nostra cerchiamo di orientare i nostri professionals, d'intesa con la Direzione Personale e Organizzazione, ad un turnover finalizzato ad una crescita progressiva nel ruolo e nelle esperienze. Questo è sicuramente più facile per l'area progettuale e applicativa. Più arduo per chi opera solo sulle competenze tecnologiche.

Anche per voi la spesa IT è stabile, oppure state incrementando gli investimenti sull'IT? La spesa totale per la gestione e la manutenzione straordinaria dei sistemi è stabile. I nuovi progetti sono stati finanziati con recuperi di efficienza, favoriti sia dalle nostre iniziative di ottimizzazione e sia dal generalizzato calo dei prezzi. Abbiamo invece investito di più nei progetti di innovazione del business, di cui ho accennato in precedenza. ■