

L'ICT in PUBLITALIA

Carlo Guastone

Publitalia '80 è la concessionaria di pubblicità delle reti televisive del Gruppo Mediaset, ovvero Canale 5, Italia 1 e Rete 4, oltre alle altre reti televisive di proprietà della holding Mediaset. Reti che, in media, raggiungono ogni giorno oltre 40 milioni di individui. Con oltre 700 dipendenti e ricavi pubblicitari lordi che si aggirano attorno ai 3 miliardi di euro, occupa nel suo settore una posizione di forte e consolidata leadership nel mercato nazionale ed europeo.

Una delle caratteristiche di maggior valore di Publitalia sta nella sua flessibilità e reattività nel riadattare le proprie politiche al variare delle dinamiche del mercato, abbinata alla grande attenzione a coniugare le logiche editoriali con i bisogni di comunicare dei suoi clienti. Tutto ciò porta Publitalia ad avere circa 1.100 clienti attivi ogni anno, con oltre 3.100 prodotti diversi.

Unica nel suo approccio al mercato, Publitalia lavora a diretto contatto con i clienti ai quali fornisce - in stretta collaborazione con la struttura di Mediaset - un valido supporto informativo relativo non solo ai dati di ascolto, ai palinsesti editoriali e pubblicitari, al miglior posizionamento

Roberto Innocenti, Direttore Sistemi Publitalia, l'area di business del Gruppo Mediaset dedicata alla Pubblicità televisiva, sottolinea la necessità di saper coniugare tecnologie e dinamiche di business, per poter assicurare, nel tempo, sistemi informativi allo stato dell'arte. Il percorso di riprogettazione funzionale e tecnologica di un sistema informativo considerato negli anni novanta una best practice di settore.



degli spot pubblicitari, ma anche ad approfondite informazioni di marketing. Tutto ciò esalta la necessità dell'azienda di avere un forte legame tra le proprie strutture commerciali ed il supporto di dati e informazioni fornite dai sistemi informativi. Publitalia è infatti in grado di fornire alle aziende indicazioni sul posizionamento dei prodotti nei rispettivi mercati di riferimento e informazioni utili per la definizione delle strategie correlate alle variabili del marketing mix, prima fra tutte la comunicazione pubblicitaria.

La Direzione Sistemi di Publitalia è affidata dal 2004 al Dott. Innocenti che abbiamo sentito proprio per capire il ruolo dell'informatica in un'azienda che fa dei dati contemporaneamente le proprie motivazioni d'acquisto per i clienti e, soprattutto

da quando la televisione è digitalizzata, anche il motore per la pianificazione e la gestione delle attività operative.

Dott. Innocenti, ci può accennare alle sue esperienze manageriali nel mondo IT?

A metà anni ottanta ero già in Publitalia come Responsabile Sistemi, ruolo che ho lasciato a metà anni novanta per assumere la responsabilità del settore ICT di Fininvest servizi, poi confluita in Albacom, ora British Telecom, per le componenti di fonia e rete, e in IBM relativamente ai sistemi gestionali e al centro Servizi IT. Nel 1996 ho assunto la responsabilità della Direzione Sistemi Mediaset, per poi passare dopo alcuni anni alla Direzione Organizzazione e ritornare di nuovo nell'area Sistemi con un ruolo prevalente di gestione del *sourcing* in

logica innovativa. Dal 2004 sono tornato in Publitalia per contribuire al completamento e avviamento del nuovo sistema informativo aziendale PSV.

Una carriera, quindi, tutta all'interno del Gruppo Berlusconi?

No: il mio ingresso nel mondo del lavoro è stato, in qualità di neolaureato in Matematica, nel calcolo tecnico e scientifico del Gruppo Montedison, dove mi sono subito reso conto che l'informatica non era solo linguaggi e computer, ma richiedeva di saper affrontare soprattutto gli impatti organizzativi e gestionali delle soluzioni proposte, che in quel contesto erano dei modelli matematici di ottimizzazione del ciclo produttivo. Il mio successivo passaggio in Rizzoli, negli anni settanta, aveva ulteriormente arricchito il mio *background* gestionale, favorendo la successiva assunzione del ruolo di Direttore Sistemi in Publitalia.

In sostanza, si sente più tecnico, con molta sensibilità agli aspetti teorici tanto cari ai matematici, o più gestore, e pertanto mediatore vocato a compendiare i problemi ed i punti di vista delle persone?

In sintesi penso di poter essere definito un matematico, attento ai metodi di lavoro, con una propensione alle relazioni con i collaboratori, i fornitori e i colleghi delle altre funzioni aziendali, con una forte attenzione agli aspetti interdisciplinari del mondo IT: tecnologia, organizzazione e gestione. Al riguardo vorrei sottolineare l'importanza per gli uomini IT di saper operare in logica di servizio ai "clienti interni". Questo fu uno dei punti chiave del modello organizzativo che avevamo progettato nel 1996 in Mediaset, con le figure degli Information Manager, analisti dedicati ad individuare in logica proattiva le esigenze e le opportunità di automazione nei processi aziendali. Tale ruolo, ricoperto da alcune figure che hanno poi fatto brillanti carriere anche fuori dall'IT, continua ad essere previsto in azienda, anche se con connotazioni e profili diversi, più focalizzati sull'innovazione.

Ci può delineare i contenuti del sistema informativo per la pubblicità televisiva, e il valore del sistema Publitalia?

Un sistema "Best Practice"

Il sistema informativo Best Practice degli anni ottanta-novanta, cui le accennavo, era individuato con la sigla SOIP, Sistema Organizzativo Informativo Pubblicità. Già il nome del sistema era denso di significati. Non una sovrastruttura, ma un reale supporto ai processi pubblicitari, dal marketing, alle vendite, alla fatturazione,

all'interfaccia con i processi finanziari, amministrativi, di controllo gestionale e con le risorse umane, da sempre un Asset prioritario dell'azienda. Non vorrei però che le mie parole sembrassero uno spot: sono infatti suffragate dalla conoscenza del settore e da risultati dei *benchmarking* che abbiamo svolto per validare le nostre scelte ed i risultati conseguiti. Considerando che la raccolta pubblicitaria televisiva riguarda poche aziende, il *benchmarking* fra soluzioni di diverse aziende non presenta infatti particolari difficoltà. Tenga poi presente che nel settore si registrano casi di mobilità fra aziende e, pertanto, è facile scambiarsi informazioni fra addetti. Al riguardo, i risultati di un *benchmarking* promosso dal Gruppo Fininvest sul livello di apprezzamento dei sistemi informativi relativi alle diverse aree di Business, nei confronti dei principali concorrenti, svolto da una qualificata e indipendente società di consulenza negli anni novanta, avevano sottolineato il valore del sistema SOIP che, peraltro, cominciava ad apparire datato a livello tecnologico essendo stato costruito in architettura Mainframe.

Evoluzione del sistema dal mondo Mainframe e quello distribuito, alle SOA

La riprogettazione del sistema in una architettura tecnologica più moderna fu il naturale sbocco della situazione. Il sistema è stato pertanto riprogettato in architettura Client/Server con software applicativo realizzato tramite Microfocus, con ampio utilizzo di Middleware per favorire la migrazione. Ma questo è stato solo un passo intermedio. Le esigenze funzionali delle applicazioni crescono, soprattutto per quanto relativo alla Business Intelligence per profilare i clienti e alle logiche di Go-to-market nella raccolta di nuovi ordinativi in termini di volumi e politiche commerciali. Cresce l'esigenza di poter simulare l'effetto di nuove politiche e prassi operative, a livello preventivo e consuntivo. Questo in sintesi è il PSV, il nuovo sistema già avviato con il contributo IBM, basato su logiche SOA.

A che stadio è il nuovo sistema e quali ne sono state le linee guida nella progettazione?

Ad oggi è operativa in PSV l'area anagrafiche, realizzata con linguaggio Java in ambiente Websphere. A breve termine opereranno in PSV anche le finestre di dialogo con i sistemi transazionali. L'abbinata PSV e SOIP-Client/Server è ad oggi l'architettura di riferimento che massimizza il valore del sistema informativo Publitalia dal punto di vista tecnologico e funzionale. In questi processi di trasformazione radicale di sistemi informativi a supporto del business non è sempre facile trovare il giusto dosaggio fra innova-

zione tecnologica e innovazione funzionale. L'equilibrio lo si trova nel tempo, anche sulla base della effettiva disponibilità di tecnologie e della curva di apprendimento degli utenti. L'importante è poter disporre di una architettura flessibile e facilmente adattabile.

Quali le vostre politiche di sourcing? Quali le relazioni con le soluzioni di Gruppo Mediaset?

Come le ho già accennato, ho lavorato in ruoli diversi in Mediaset dal 1996 e, pertanto, mi sono chiare le logiche di gruppo. Le politiche di *sourcing* che abbiamo adottato sono completamente fasate con la Direzione Sistemi Mediaset. I servizi di fonia e rete sono stati da anni affidati a British Telecom, i servizi di gestione operativa e tecnologica dei sistemi IT sono affidati ad IBM, in logica *On Demand*. Relativamente al parco fornitori ICT di Publitalia, abbiamo svolto lo stesso percorso di Mediaset, centrato sulla riduzione del numero di fornitori per conseguire economie di costo e favorire un più efficace contributo: per darle un'idea siamo passati da diciassette a sette fornitori. Forti sinergie con Mediaset sono attuate inoltre per quanto relativo all'architettura tecnologica delle soluzioni comuni, dai sistemi Office e Posta Elettronica, ai sistemi di amministrazione e controllo basati su Sap, ai sistemi dedicati alle risorse umane. Un altro tema sinergico di gruppo è la sicurezza ICT. Condividiamo le Policy di gruppo e la funzione Responsabile della sicurezza ICT, che ha recentemente contribuito alla realizzazione del Sistema di Disaster Recovery, affidato ad IBM.

Quali le dinamiche di costo dei servizi ICT?

I costi di gestione ICT sono in costante riduzione, per un valore medio

annuale attorno al 10%. Sono invece in crescita i costi di sviluppo a seguito dei Progetti di innovazione delle applicazioni di cui le ho già accennato in precedenza. Consolidando costi di gestione e costi di sviluppo, penso si possa considerare un trend complessivo di crescita moderata, favorito dalla durata pluriennale dei progetti in corso.

Integratore tra strategie aziendali, esigenze degli utenti, opportunità tecnologiche

Quali i meccanismi organizzativi della Direzione Sistemi?

La Direzione Sistemi ha una dipendenza diretta dalla Direzione Generale Commerciale, soluzione che indubbiamente favorisce la immediata comprensione delle esigenze del Business e una corretta valutazione delle priorità. Il mio ruolo è quello di armonizzare gli indirizzi direzionali con la gestione e l'innovazione del sistema informativo, tramite il contributo di alcuni qualificati collaboratori, con i quali cerco di massimizzare l'efficacia e l'efficienza di tutta la Direzione Sistemi, composta di circa 20 persone, e delle prestazioni terziarizzate. La struttura di funzionamento prevede due staff, una dedicata al *sourcing* e l'altra alle architetture innovative, in particolare alla SOA. Le linee sono dedicate al Sistema PSV, alla Business Intelligence, al sistema SOIP-Client/Server e ai servizi infrastrutturali. In sintesi, una struttura che riflette il bilanciamento fra gestione e innovazione, fra servizi interni e servizi terziarizzati.