

# MAPEI: il sistema informativo accompagna lo sviluppo internazionale dell'azienda

Carlo Guastone intervista Lorenzo Anzola, CIO di Mapei

**M**APEI è il gruppo italiano leader mondiale nei prodotti per l'edilizia, adesivi e sigillanti, costituito da 51 diverse società che operano in 37 paesi diversi e 47 stabilimenti di produzione attivi in 24 paesi in tutto il mondo. Ogni stabilimento è dotato di laboratori di controllo, in stretto collegamento con i 7 Centri di Ricerca e Sviluppo che operano nel gruppo. Il fatturato dell'azienda nel 2007 si è aggirato attorno a 1.600 miliardi di euro, con oltre 5300 dipendenti, il 12% dei quali è impiegato nella ricerca.

MAPEI è stata fondata nel 1937 da Rodolfo Squinzi, con una chiara idea strategica: "saper leggere l'andamento del settore degli adesivi e prodotti chimici per l'edilizia e porsi sempre un passo avanti, così da portare al mercato prodotti innovativi che incontrino le sue esigenze emergenti".

Rodolfo Squinzi, con l'aiuto del figlio Giorgio, laureato in Chimica Industriale, e Amministratore delegato, ha sempre perseguito quello che è un altro dei punti forti dell'Azienda: il miglioramento continuo dei prodotti grazie all'attività di un centro di ricerca sempre più all'avanguardia. L'internazionalizzazione dell'Azienda, realizzata nell'ultimo ventennio, ha prodotto una crescita quasi verticale del fatturato, e ha portato Mapei a essere conosciuta in tutto il mondo, dalle Americhe al Far-East, dall'Europa all'Oceania, dal Medio Oriente all'Africa.

Il sistema informativo MAPEI,

progettato e gestito centralmente dalla Direzione Sistemi della Capogruppo, a Milano, con tecnologie affidabili e performanti, prevede due poli di elaborazione dislocati a Milano e a Miami, interconnessi con una rete di telecomunicazioni che collega tutte le consociate e assicura lo svolgimento dei processi gestionali dell'azienda secondo un modello standardizzato, opportunamente adeguato alle diverse realtà locali.

## Dr Anzola, quali le sue esperienze nel mondo ICT?

Sono in Mapei dal 2006 dove svolgo il ruolo di Corporate IT Director alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato. Ho raggiunto Mapei dopo una ventennale esperienza di Direttore Sistemi in Danone, Johnson & Johnson, Oreal e Burgo, società alla quale sono approdato dopo aver iniziato la mia attività professionale nel mondo della consulenza amministrativa e gestionale. Essendomi diplomato in elettrotecnica all'Avogadro a Torino e avendo poi conseguito una laurea con specializzazione presso la Scuola di Amministrazione aziendale dell'ateneo torinese, a metà anni settanta, il mio ingresso nel mondo amministrativo era certamente più coerente con la mia preparazione scolastica, rispetto al mondo dell'informatica. Ma studiare e ottimizzare i processi gestionali aziendali, come i sistemi di produzione o la contabilità industriale o i sistemi contabili in aziende ospedaliere, esempi di

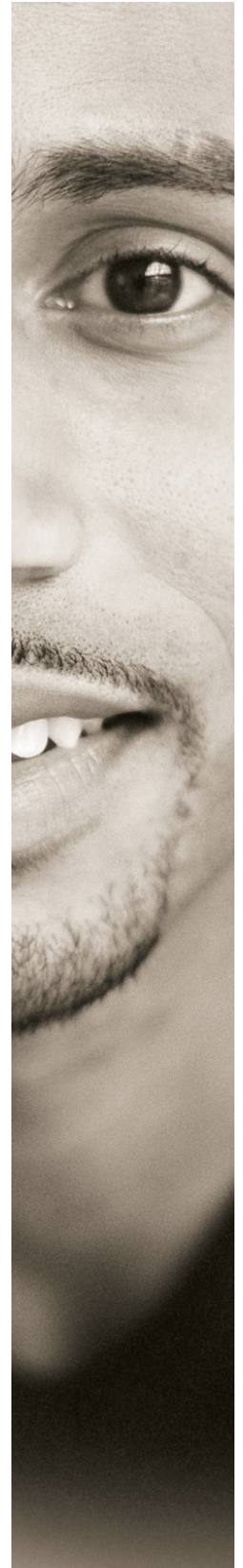
progetti nei quali ho lavorato come consulente, non era certamente possibile senza considerare il contributo dei sistemi informatici e, pertanto, la mia competenza nel mondo dell'ICT si è andata progressivamente arricchendo. Mi sono costruito una competenza più incentrata sull'uso delle soluzioni ICT che sulla realizzazione e gestione di servizi informatici: non ho mai fatto la gavetta nel mondo ICT come programmatore o sistemista. Le competenze acquisite più come utilizzatore di servizi ICT che come specialista informatico hanno in ogni caso favorito il mio ingresso nel mondo dell'informatica, con ruoli di livello manageriale in aziende che richiedevano interventi di ottimizzazione delle soluzioni ICT per migliorare i servizi dell'azienda.

## Quale il suo contributo all'innovazione e gestione del Sistema Informativo Mapei?

Si fa un gran parlare del ruolo del CIO e del contributo dello stesso



▲ Lorenzo Anzola, CIO di Mapei.





all'innovazione del business. Il mio parere è che il CIO debba assicurare servizi ICT all'azienda in modo tale che gli obiettivi di business siano realizzati e che non si registrino inefficienze operative nei servizi erogati. In sintesi, un sistema informativo robusto, con infrastrutture tecnologiche affidabili e performanti e soprattutto con sistemi applicativi utili nel concreto a tutte le funzioni che operano trasversalmente in azienda, dalla ricerca e sviluppo, al marketing, alle vendite, alla produzione, all'amministrazione, finanza e controllo, alla Business Intelligence, alla gestione documentale, e, non ultimo, all'assistenza clienti prevendita e postvendita, attività cui danno un notevole contributo il Sito aziendale Internet e la rivista Realtà Mapei, pubblicata in Italia e negli USA, con oltre 150.000 abbonati. Tutto ciò vuol dire realizzare un sistema informativo completo, integrato ed efficiente, con tecnologie allo stato dell'arte e orientato allo sviluppo del business. Per tornare alla sua domanda sul mio contributo in Mapei, le dirò che non ho sostituito nessuno, ma che sono stato inserito in una logica di completamento di una squadra professionale di Sviluppo applicazioni, Esercizio e Tecnologie, giù presente in Italia e negli Stati Uniti, molto valida. Squadra che aveva già contribuito alla realizzazione del nucleo

centrale del sistema Mapei basato su di un ERP sviluppato all'interno derivato da ACG IBM, che richiedeva di essere arricchito di nuove funzionalità e di appoggiarsi ad infrastrutture ICT affidabili e progettate in logica di Business Continuity. Un sistema informativo che accompagna ormai da anni, con positivi risultati, il processo di sviluppo e internazionalizzazione del gruppo.

### **Ci può delineare le principali aree applicative che hanno progressivamente arricchito il vostro sistema informativo?**

Come le ho già accennato, il cuore del sistema è il nostro ERP interno, di cui assicuriamo il continuo adeguamento all'evoluzione aziendale: siamo ormai alla versione 3.0, con un limitato numero di specialisti di sviluppo interni con competenza nel linguaggio RPG ILE, linguaggio base per i sistemi AS 400, che sono il nostro standard architetturale a livello Server. Il nostro ERP, come le ho già accennato, è di derivazione ACG IBM, ma ha richiesto nel tempo un rilevante intervento di completamento e miglioramento delle funzionalità: abbiamo stimato che sono stati dedicati circa 25 anni uomo per sviluppare o adattare i circa 3000 programmi che costituiscono il sistema. Attorno al nucleo centrale, sono stati acquisiti, in particolare negli ultimi anni, nuovi pacchetti dedicati a nuove fun-

zionalità che non erano gestite dal sistema ERP. I criteri di scelta sono stati semplici e rigorosi. Tutti i pacchetti si dovevano integrare con la nostra architettura, evitando duplicazioni di processi e informazioni. Le soluzioni individuate dovevano risultare agibili a livello internazionale, e offrire elevati standard di efficienza ed efficacia. In sintesi presentare le caratteristiche di Best Practices. Una conseguenza di tale impostazione sono stati i ridotti tempi di start-up e il limitato ricorso alla personalizzazione delle soluzioni applicative. Fra i pacchetti più significativi cito XRT per la tesoreria, Fixed Asset per gli investimenti, Microsoft Dynamics per il CRM, Hyperion per il reporting, Open Lab per i laboratori, oltre a soluzioni per l'EDI verso i clienti, per il Plant Maintenance e il Content Management dedicato in particolare alla documentazione del ciclo passivo e ai progetti di ricerca e sviluppo. Nell'introduzione di tali innovazioni applicative si sono seguite logiche di Project Management, organizzando team di valutazione delle soluzioni composti dai nostri esperti ICT interni e dalle direzioni aziendali. Grazie ad essi abbiamo svolto molte sperimentazioni, installando le soluzioni per sottoporle a progetti pilota nelle realtà internazionali più coerenti con il pacchetto in esame. Ad esempio il Plant Management è stato sperimentato negli Stati Uniti. A riprova della vocazione internazionale del gruppo, il nostro ERP interno ha visto gli utenti e gli esperti ICT statunitensi giocare un ruolo rilevante nella sua realizzazione, guidati dal Responsabile di sviluppo Worldwide dei sistemi Mapei, che oggi opera con me a Milano, mentre in precedenza operava nell'informatica di Mapei USA.

### **Centralità della business continuity**

**Ci accenna alle infrastrutture ICT Mapei? Quali le vostre politiche di ricorso all'outsourcing?**



**Quale la dinamica dei costi ICT?**

Abbiamo due Server Farm gemelle, una a Milano, l'altra a Miami, progettate in logica di Business Continuity, cosa che per Mapei rappresenta un requisito fondamentale: per noi è infatti mandatorio non avere mai alcuna interruzione nei servizi ICT forniti all'azienda. Noi non eroghiamo servizi On Line come fanno le banche o la grande distribuzione, ma i nostri processi commerciali e gestionali patirebbero in modo significativo qualsiasi interruzione o degrado delle prestazioni dei nostri servizi ICT. Server, reti, PC e stampanti critiche, come i PC e le stampanti di stabilimento indispensabili per spedire i prodotti, presentano soluzioni ridondate. Utilizziamo reti Mpls di due importanti carrier, Telecom Italia e BT, per i collegamenti più rilevanti, con soluzioni ISDN per il Back-up. Negli altri casi utilizziamo la rete Internet, con soluzioni di *tunneling* per assicurare la riservatezza delle informazioni trasmesse. Per alcuni PC e stampanti in stabilimento abbiamo sistemi duplicati, con Sim Card da utilizzare in caso di indisponibilità delle rete.

**Virtualizzazione dei Server e costi dei servizi ICT**

La nuova architettura tecnologica ha imposto l'ottimizzazione del nostro parco macchine sia Open che AS 400: in seguito ai progetti di Server Consolidation e virtualizzazione, nell'area Open siamo passati da oltre settanta Server a sei di elevata potenza; per quanto riguarda invece l'area AS400 abbiamo ridotto sostanzialmente a 4 (2 in Italia e 2 in Nord America) il numero dei Server a supporto di tutte le consociate. L'ultimo tassello del nostro programma di miglioramento infrastrutturale è la razionalizzazione dei Site di Milano e Miami per elevarne ulteriormente la sicurezza fisica ed il Disaster Recovery, tematiche che pensiamo di affrontare nel corso del 2009. Il ricorso all'*outsour-*

*cing* dei servizi ICT, in Mapei, per l'informatica gestionale è, al momento, marginale. Vi sono concrete motivazioni, al riguardo: la cultura e le politiche di gruppo che privilegiano la gestione diretta degli Asset strategici. I costi ICT sono cresciuti in relazione alla crescita del gruppo e all'ampliamento del parco applicativo, di cui le ho accennato. Tuttavia, grazie alla centralizzazione e standardizzazione delle soluzioni, alla razionalizzazione delle infrastrutture, alla stabilità del numero delle risorse professionali interne, siamo riusciti a mantenere l'andamento dei costi in una logica accettabile in relazione alle dinamiche del fatturato totale.

**Verso il Web 2.0**

Il servizio che abbiamo affidato da sempre in *outsourcing* è la gestione del sito Internet, o sarebbe meglio dire "dei siti". L'operatività di questa area è infatti assicurata da "fabbricadigitale", una società di Telecom Italia. Al riguardo, stiamo lavorando per arricchire ulteriormente il nostro sito Web con una sezione dedicata ai Professional del settore, in particolare per le Community degli architetti e degli ingegneri, impostata in logica Web 2.0.

**Com'è organizzata la Direzione Sistemi Mapei? Come attuate l'IT Governance?**

Inizierei dai livelli manageriali. Oltre al mio ruolo di coordinamento generale, è previsto un ruolo responsabile sistemi USA, il cui compito prevalente è la gestione della Server Farm di Miami, un ruolo di Responsabile di Sviluppo applicativo e un Ruolo di responsabile delle tecnologie e della Server Farm di Milano. La funzione Sviluppo di articola a sua volta in due insiemi: lo sviluppo software e i Business Analyst, che curano le relazioni con le Direzioni aziendali, soprattutto nei progetti di innovazione delle applicazioni. In tutto, nell'informatica Mapei

operano circa 35 persone. Il ricorso a prestazioni esterne non supera normalmente i 3 o 4 specialisti di sviluppo l'anno. L'IT Governance e la sicurezza ICT sono curate direttamente dal Team direzionale composto da me e dai miei diretti collaboratori. Curiamo in particolare la definizione del budget degli investimenti e dei costi ICT, il piano di formazione, il piano di sviluppo applicativo in accordo con gli indirizzi definiti dalla Direzione Generale e dalle Direzioni di funzione ed il piano di introduzione delle innovazioni delle tecnologie. Relativamente alla innovazione delle tecnologie ho già accennato alla virtualizzazione dei Server e all'approccio Web 2.0. Per quanto relativo alla SOA, che richiede un approccio organizzativo e tecnologico correlato, siamo al momento in fase di valutazione. Il limitato scambio di transazioni informatiche verso l'esterno e la standardizzazione delle soluzioni applicative, oltre ad aree di intervento più prioritarie, ci hanno finora consigliato di dilazionare la decisione.

**Metodologie: orientamento ad ITIL**

Ci ispiriamo a standard di riferimento metodologici di larga diffusione, come ISO 27001 per la sicurezza delle informazioni e a ITIL per il Service Delivery, anche in relazione al mio pregresso ruolo di Presidente di ITSMF. Tuttavia, al momento, non applichiamo le soluzioni di IT Governance in modo sistematico, con meccanismi formali o con certificazioni. L'opportunità di dedicare maggiori risorse ed attenzione a tali aspetti è un tema che prevediamo di approfondire con il management aziendale. Un importante elemento di Governance è il Controllo Interno sull'ICT, assicurato dalle Direzioni Controllo Gestione e dalla Direzione Internal Audit, con le quali svolgiamo periodiche istruttorie di valutazione dei rischi ICT. ■

