

Guglielmi (Mondadori): metamorfosi digitale

LINK: <https://inno3.it/2019/04/30/guglielmi-mondadori-metamorfose-digitale/>



Guglielmi (Mondadori): metamorfosi digitale "Passare da applicativi e processi propri a prodotti e processi standard, personalizzati il meno possibile, non è stato un passaggio indolore e facile", Luciano Guglielmi, Cio Gruppo Mondadori, al Cio Café. Scelte ricadute su Sap, Oracle, Ibm, Zucchetti... Una metamorfosi digitale completa Emanuela Teruzzi - 30.04.2019 La trasformazione digitale di Mondadori è parte di un progetto articolato, passa innanzitutto dalla digitalizzazione dei processi interni, fino alla ricerca di nuove aree di business. E' con Luciano Guglielmi, Cio Gruppo Mondadori, che ripercorriamo un cambiamento che non ha escluso nessuno: la direzione IT, la direzione Amministrazione, Finanza e Controllo, il coinvolgimento delle direzione Risorse Umane e Organizzazione di Gruppo. "Tutti hanno approcciato l'ambito di trasformazione digitale partendo dall'analisi di come si lavora oggi in azienda e come si dovrebbe invece agire a supporto di un business che evolve continuamente di una realtà lavorativa quotidiana che si è profondamente mutata... e continua a farlo!". Guglielmi, laurea in matematica presso l'Università di Pavia e master in Distance Learning presso la London University, guarda alle generazioni future preservando il lavoro fatto negli anni. "La vera sfida ritengo sia comprendere ed accettare il moto perpetuo ed inarrestabile della trasformazione indotta dalla digitalizzazione dei processi e dalle nuove tecnologie a disposizione dei millennials, ma soprattutto dei "non millennials" - le varie generazioni "X" ed "Y", nel tentativo di adottare strumenti capaci di stare al passo ed adattarsi a questi cambiamenti continui". Questo approccio non significa rinunciare alla digitalizzazione del business, anzi sottintende la necessità di comprenderne la portata ed attrezzare le strutture aziendali a supportare al meglio l'innovazione, sia in termini di efficienza ed efficacia operativa sia di tempistiche e metriche di valutazione. "Troppo frequentemente in tante aziende si è assistito nell'ultimo periodo ad uno scostamento di velocità tra l'evolversi del business e la relativa capacità di supportarlo tramite servizi adeguati, efficienti, efficaci ed adattivi, in un processo di rincorsa che non sempre ha dato i suoi frutti. In Mondadori si è scelto, parallelamente al percorso di trasformazione del business, di modificare, talvolta integralmente, le tecnologie e i processi per poter "correre insieme". Il percorso non è ancora finito, e forse non lo sarà mai perché trasformazione chiama evoluzione e viceversa, ma abbiamo cominciato a correre insieme", incalza Guglielmi incontrato a Milano al Cio Café. Ridisegno complessivo Come è iniziato il cambiamento? "Siamo partiti dall'analizzare noi stessi, la direzione IT, tramite un assessment completo di cosa facciamo e di come lo facciamo tutti i giorni, per giungere ad analizzare i processi di altre aree, in primis quelle dell'area amministrativa e del controllo di gestione equindi dei magazzini. Da qui siamo partiti per disegnare come vorremmo essere e ci siamo dati obiettivi ambiziosi ma realizzabili, a breve, medio e lungo termine". Quali sono i progetti in corso? "Per realizzare una trasformazione digitale abbiamo capito che occorre cambiare i sistemi oltre

che i processi, o meglio che potevamo utilizzare i sistemi per standardizzare i processi ed abilitare l'innovazione". Il gruppo Mondadori ha una storia di applicazioni progettate e sviluppate in-house, una modalità ha portato nel tempo a disegnare i processi e sviluppare le applicazioni a misura dell'utente che in quel preciso momento storico ne dettava le specifiche. "In questo modo ci siamo ritrovati nel tempo con un numero enorme di applicazioni custom perdendo di vista talvolta l'efficienza e l'efficacia del processo, nonché la gestibilità delle applicazioni e la loro capacità di evolvere. Poiché non esistevano sul mercato applicazioni standard di settore per i nostri business verticali, neilibri (trade, educational, arte), nei periodici (produzione, diffusione e distribuzione), nel retail (negozi diretti e franchisee), lo abbiamo fatto sia tramite i vendor, utilizzando società di consulenza o facendo visite presso analoghe aziende a livello europeo. Siamo arrivati alla conclusione che non esistono applicazioni verticali specifiche che necessitino di poche personalizzazioni, forse anche per la "piccolezza" del mercato di riferimento: produzione e vendita libri e periodici nonché loro distribuzione e diffusione. Abbiamo quindi deciso di iniziare un processo di aggiornamento dei nostri sistemi verticali e focalizzare la standardizzazione sui processi core aziendali e del loro interfacciamento ai nostri numerosi applicativi custom". Il Gruppo è partito dai processi e sistemi in area amministrativa e dalla gestione del mondo retail ed è arrivato ad implementare software per la gestione del personale e per l'utilizzo in modalità self-service della Business Intelligence. Letecnologie adottate L'analisi della tecnologie esistente nei vari vertical di Mondadori ha portato ad avvicinarsi a diversi vendor con soluzioni dedicate ai diversi settori. In ambito Retail, ad esempio, un sistema per la gestione dei negozi diretti, uno per quello dei franchisee ed un altro per la gestione del mondo dei club del libri, non era efficiente per supportare il business nelle sue attività quotidiane di vendita, nelle iniziative marketing cross-canale e nei processi di approvvigionamento e distribuzione del prodotto. "Abbiamo deciso di adottare una soluzione di mercato per la gestione dei punti vendita trasversale su tutti i canali - precisa Guglielmi - anche se abbiamo dovuto adottarla un poco al nostro ambito merceologico, mantenendo le attività cosiddette centrali su un nostro applicativo custom e interfacciando tra di loro i due ambienti". La scelta è ricaduta sul prodotto Areté di Sailing (società del gruppo Var Group). Il progetto è stato ideato su vari step ed è infase di attivazione nei vari canali. "Le previsioni sono di concludere questa attività entro l'anno. Complessivamente ha avuto un arco temporale di circa 3 anni, in consistente parte spesi ad effettuare il roll-out sugli oltre 500 punti vendita". Luciano Guglielmi, Cio Gruppo Mondadori Per analoghe ragioni, in ambito Libri e Periodici si è deciso di far evolvere i sistemi gestionali verticali custom e di investire sulla standardizzazione delle loro interfacce verso il mondo Erp. "Abbiamo lavorato quindi alla definizione di un vero e proprio framework di interconnessione tra i sistemi centrali/trasversali e quelli verticali di business (sia per la Libri che per la Periodici che per la Retail), un vero e proprio layer intermedio che svincoli gli uni dagli altri permettendoci maggiore flessibilità nell'adozione presente e futura di tecnologie e sistemi differenti. Avendo deciso di adottare Sap come Erp, con il quale dovevano dialogare tutti i sistemi verticali di business, era ovvio chela scelta del layer di interfaccia ricadesse su Sap PI/PO. Ma non è l'unico sistema con analogo compito che abbiamo deciso di implementare: abbiamo anche installato Talend e stiamo lavorando con questo strumento per standardizzare le interconnessioni tra i sistemi verticali, sia custom che di mercato". In merito alla scelta della soluzione Sap, Guglielmi spiega che tre anni fa quando ha cominciato ad analizzare applicativi e processi è subito apparso evidente che continuare ad utilizzare un Erp progettato, sviluppato e mantenuto interamente dalla direzione IT di gruppo non era più

efficiente ed efficace in termini di processo e applicativi, ma soprattutto non era un abilitatore della trasformazione digitale. "Si è deciso quindi, partendo da zero, di implementare Sap S4/Hana in tutta l'area amministrativa, finanziaria, del controllo di gestione e dei magazzini logici di tutte le aree di business, di adottare Sap BPC per la gestione del consolidato di gruppo, di implementare SapBW4/HANA per la costruzione di un datawarehouse con reportistica self service basata sugli strumenti di SAP BO, Lumira e Analsys For Office. Per il mondo della tesoreria si è deciso di migrare a Piteco interfacciandolo con Sap. Mentre per il ciclo passivo si è scelto di adottare il mondo Sap in modalità totalmente digitale (e la sua interfaccia Fiori per la gestione da mobile), in generale per il mondo del procurement si è deciso di adottare una soluzione SaaS e di interfacciarla nel tempo con Sap. Il progetto di implementazione, implementato da Ibm, è durato complessivamente 2 anni ed ha avuto il suo go-live il 1 gennaio 2019 appena qualche mese fa". L'obiettivo prefissato era quello di standardizzare i processi mantenendo minime le personalizzazioni e abilitando l'analisi real-time degli eventi aziendali. "La barra, tenuta sempre dritta dal Project Leader, il direttore amministrativo del gruppo Mondadori, il Project Sponsor, il Cfo di gruppo, il Cio di gruppo e il Project ManagerIT, ha consentito di raggiungere ad oggi i traguardi prefissati ed abilitare i restanti". Passaggio non indolore Passare da un mondo di applicativi e processi "costruiti intorno a te" ad un mondo fatto di prodotti e processi standard, personalizzati il meno possibile non è stato proprio un passaggio indolore e facile. "Un ruolo centrale lo ha avuto la direzione HR che ha gestito il processo di change management e di formazione in modo egregio" precisa Guglielmi. L'ambito HR ha visto inoltre il 1 gennaio 2019 (in contemporanea con il go-live di Sap) la partenza del nuovo portale dedicato. Anche in questo caso si è deciso di abbandonare i sistemi custom presenti e adottare un servizio SaaS: quello di Oracle. "Il progetto prevede la partenza dei vari moduli del servizio gradualmente nel corso dell'anno corrente - precisa Guglielmi -. I primi moduli a partire sono stati quello principale e quello del learning, con il quale è stata gestita la messa a disposizione della formazione sia sullo stesso strumento Oracle che sul mondo Sap, all'inizio effettuata utilizzando Google site specifici con contenuti posizionati su Google Drive e YouTube, nonché con l'applicazione Lumapps". Il progetto, che ha visto anche il cambio contestuale del sistema di payroll con l'adozione del modulo di Zucchetti, è stato affidato ad Accenture. "Oltre questi macro progetti ritengo sia necessario far comprendere l'enorme sforzo di trasformazione digitale in atto con campagne interne di adozione di processi digitali, ancora in corso, nonché con attività di sviluppo del mondo previsionale e/o di supporto alla vendita tramite utilizzo di sistemi di Artificial Intelligence, sia per il fisico (negozi, edicole) che per quello digitale (e-commerce, abbonamenti cartacei e digitali)". Cambiamenti infrastrutturali verso il cloud Infine Guglielmi cita la trasformazione in ambito infrastrutturale, passando dall'aver tutti i sistemi in data center ospitati presso le sedi ad un utilizzo del cloud in modosensibile. "Abbiamo portato Sap in modalità PaaS in un data center di Softlayer a Francoforte con disaster recovery su Parigi, con utilizzo di oltre 400 flussi giornalieri tra il data center Mondadori e questo cloud". "Abbiamo attivato vari servizi in modalità SaaS, primo tra tutti il portale HR sul cloud Oracle, senza dimenticare il sistema di Procurement. Inoltre da anni usiamo i servizi di Google per la gestione della posta, dei calendari e dell'archivio personale e di team". Cio e linee di business, si cambia "E' innegabile che il ruolo del Cio sia enormemente cambiato in questi ultimi anni" conclude Guglielmi che con i Cio ha a che fare essendo anche presidente di **AICA** Cio Forum, membro del board di EuroCio, presidente del comitato di programma di Finaki 2019, "Da semplice gestore dell'operatività dei sistemi tecnologici e attuatore delle richieste del business

a propositore di innovazione tecnologica, a partner del business e, sempre più spesso, driver del business". Ma ricordate che non sempre la soluzione migliore (o la meno costosa) si trova al di fuori del perimetro aziendale: l'attività del Cio è prevalentemente quella di aiutare il business a fare le scelte tecnologiche migliori e a "leggere criticamente" le proposte dei vendor, a fargli crescere la fiducia verso di sé e la propria struttura. "E se questo passa tramite una ristrutturazione della propria organizzazione interna e/o qualche cambio applicativo, il Cio deve essere sempre pronto ad accettarlo, perché il Cio è il primo a dover essere in uno stato di trasformazione continua, e con lui tutta l'IT. Più che di trasformazione digitale dobbiamo ormai parlare di metamorfosi digitale. Sempre con in testa la crescita dell'azienda, il Cio - come enabler e driver della trasformazione digitale - è in uno stato perenne di metamorfosi del proprio ruolo, e con lui tutta l'IT". Una metamorfosi per Guglielmi confermata anche dal fatto di essere Membro dell'advisory board di D-Avengers, la comunità dei protagonisti della metamorfosi digitale.