

W2-Il percorso di carriera di Luciano Guglielmi- CIO Mondadori e presidente AICA CIO Forum

(Roberto Bellini, marzo 2019)

In un recente allenamento della Palestra del Professionista Digitale abbiamo cercato di ricostruire non solo le competenze di un CIO selezionato ma anche le modalità e la sequenza con cui le competenze sono state costruite approfittando delle opportunità che si sono presentate nella sua carriera.

Luciano Guglielmi, oggi CIO del Gruppo Mondadori e Presidente di AICA CIO Forum, ha accettato di raccontare la sua storia professionale con l'obiettivo condiviso con la squadra di AICA di poter essere utile come esempio per i professionisti e i manager con diverse esperienze.

Il racconto di Luciano è molto diretto e trasparente. La storia ripercorre la carriera professionale su un periodo di circa 30 anni.

Le prime esperienze e la scoperta del ruolo del cliente finale

Luciano nasce professionalmente con una Laurea in Matematica, una passione per i numeri e nessuna intenzione, all'inizio, di fare l'informatico. Poi, essendosi laureato negli anni '80, l'informatica è diventata lo sbocco naturale come esperienza di lavoro iniziale.

Ritiene che, comunque, una laurea in una disciplina "che fa ragionare", sia poi stata molto utile nel percorso della sua carriera, perché oltre a vedere le cose applicate gli ha permesso di mantenere sempre molta attenzione al ragionamento, al processo, alla deduzione di quello che poteva derivare dall'analisi degli eventi che gli succedevano intorno.

Ha cominciato a lavorare per il CILEA di Segrate, consorzio di ricerca delle 7 Università della Lombardia. Sottolinea Luciano "ho cominciato la carriera facendo il manovale: facendo il sistemista, mi occupavo di un mainframe 3090, oggi ne sono rimasti in pochi ma nelle banche di mainframe ce ne sono ancora. Facendo proprio il sistemista, quindi partendo dal creare il nucleo da cui parte il sistema operativo, poi mi sono spostato verso la parte networking, facendo la stessa cosa sull'infrastruttura di rete aiutando a costruire la rete della ricerca italiana (l'allora GARR) con attenzione particolare ai nuovi servizi di "information retrieval" che stavano nascendo (tra cui il World Wide Web).

Quindi "ho cominciato dal basso, cioè analizzando quali erano le problematiche degli utenti delle università che dovevano collegarsi; dovevamo fornire servizi di calcolo in remoto agli utenti, i fisici delle alte energie del CERN di Ginevra".

Luciano sottolinea con forza che l'attenzione al cliente (quello che paga il servizio, non solo quello che lo utilizza) è una componente professionale che ha messo a fuoco e si è portato dietro come un tratto veramente importante di tutto il suo percorso di carriera. Cioè, mettersi sempre nella condizione di recepire cosa gli altri vogliono o cosa gli altri si aspettano, col fine ultimo di poterli servire meglio.

In termini di professionalità moderna Luciano si inquadra in quel periodo nel profilo di account e consulente ICT. Ma ricorda di aver fatto all'epoca anche una attività di divulgatore scientifico, cioè di formazione per varie società che erogavano formazione sul territorio per conto di grandi aziende: ad esempio ha fatto seminari alla Reiss Romoli dell'Aquila, luogo di formazione dell'allora Telecom Italia, insegnando cos'era il tcpip, cioè il protocollo di Internet; o ancora, corsi alle Infocamere di Padova, insegnando i concetti di cifratura in chiave pubblica e in chiave privata.

“Oggi, pensare che queste due realtà ai tempi ricevessero formazione da me, può far sorridere. Perché parlare delle Infocamere e della sicurezza, ormai, è un binomio abbastanza chiaro e lo stesso vale per Telecom in relazione al networking”. Ma l'attività di trainer (cioè di formatore) lo ha portato vicino al cliente, impegnandolo a parlare un linguaggio il più possibile comprensibile a chi non è esperto, cosa che spesso i tecnici sottovalutano. Parlare ad una platea a cui bisogna far capire dei concetti aiuta molto a superare la critica di parlare per sigle, un po' come parlare un dialetto (tecnico), mentre invece è opportuno parlare italiano.

Il passo successivo è stato quello di fare il consulente: come consulente Luciano si è misurato con l'attività imprenditoriale, avendo messo in piedi ben tre piccole aziende (in aree geografiche differenti) che si occupavano di formazione, di servizi web e di realtà virtuale, che sono durate giusto il tempo del boom di Internet.

L'esperienza dei servizi web e la scoperta del cambiamento

Lavorando col Cern di Ginevra, Luciano rammenta di aver “vissuto la nascita del World Wide Web da molto vicino” e vivendola così era “riuscito anche ad essere molto propositivo nella parte di nuove idee per il web”. Ricorda quando mise in piedi per la prima volta un convegno italiano che parlava di Servizi Web (allora si chiamavano di Network Information Retrieval): insieme al SIAM, l'allora area tecnologica del CNR di Milano, organizzò questo convegno, denominato NIR-IT, che fu il primo a livello nazionale a parlare di “servizi erogati all'utente tramite la rete” e che vide ben 5 edizioni. Anche in questa occasione l'obiettivo era quello di farsi capire dal business; importante era la capacità di parlare con interlocutori di business, cercando di capire cosa ti stavano chiedendo nella lingua che parlavano loro, era un aspetto essenziale per poter costruire un rapporto duraturo e basato sulla fiducia delle conoscenze reciproche.

Luciano racconta inoltre di aver iniziato a commercializzare le linee ADSL, per conto di un noto network provider di allora, al costo di 3 milioni e mezzo di lire, un ADSL a 64k con 32k garantiti! Oggi questo rapporto costo/prestazioni ci fa sorridere, ma per i tempi era il “top”. Era molto difficile e costava tanto mettere in piedi questa attività di servizio, ma anche in questa attività c'era un bisogno concreto da servire: quello del cliente finale. Con l'esperienza e la specializzazione sui servizi internet, Luciano approda in Mondadori nel febbraio 2000 per mettere in piedi, per la parte tecnologica, lo startup di Mondadori in ambito Internet (Mondadori.com). “Arrivai in questa Startup ed eravamo in tre, l'amministratore delegato, io e il direttore generale”.

Dopo due anni e mezzo il boom di internet finisce e Luciano si trova a cambiare di nuovo, riadattandosi a quello che stava succedendo. Riprende due insegnamenti: attenzione al cliente e adattamento. Tempi belli perché in pochissimo tempo si facevano tante cose. Tutte in maniera molto sperimentale e innovativa.

Continua il racconto di Luciano: “Quando 10 anni dopo ho sentito parlare di Digital Innovation, ripensando a quegli anni, ho pensato che francamente ne facevamo molta anche noi, anche se non la chiamavamo Digital Innovation, Transformation o Disruption, quel che sia; ma in quegli

anni c'è stata veramente tanta Disrupzioni. Cominciasti a lavorare su progetti internazionali, cosa che prima avevo già cominciato a fare in collaborazione con la National Library of Medicine degli Stati Uniti, su dei grossi repository di immagini mediche (Visuble Human Project), per il dipartimento di Biotecnologie del Politecnico di Milano.”

L'esperienza di realizzazione del ciclo integrato di produzione dei Periodici Mondadori

“Con Mondadori ho portato l'e-book nel 2001 in Italia tramite un progetto in collaborazione con Microsoft US. Progetto bello tecnologicamente, fallimentare dal punto di vista del business, perché non c'erano ancora i device di lettura e leggere un libro sul computer non è l'esperienza utente più fantastica della terra, e quindi fallì, inesorabilmente. Poi, come vedremo, ci ho riprovato nel 2010 portando Kobo in Italia dal Canada, con i device annessi, e quello ha avuto più successo perché i device di lettura erano più maturi”. Dal 2003 circa ha cominciato ad occuparsi di architetture di informatica applicata pesantemente ad un settore industriale, quello dell'editoria, in qualità di responsabile dell'intero ciclo tecnico di lavorazione all'interno delle redazioni dei libri e dei periodici, cioè dalle tecnologie di impaginazione dell'articolo o del libro, per passare dalle lavorazioni di pre-stampa, giungendo fino alla stampa vera e propria.

“Questa esperienza mi ha permesso di calarmi su un business molto molto verticale, e andando ad apprezzare un altro aspetto che non avevo ancora affrontato, che era quello del mondo della grafica editoriale. Tutte le problematiche che ruotano intorno al mondo giornalistico, e delle foto e dei diritti. Anche qui ho cambiato, mi sono riadattato in un mondo diverso”. A metà circa degli anni 2000 Mondadori infatti ha acquisito una società in Francia, era allora il terzo publisher francese. “Ho cominciato ad occuparmi a livello tecnologico della nascente Mondadori France che aveva due anime, una Print e una Digital: mi occupavo di entrambe ma in un mercato, quello francese, che per la parte Digital in quegli anni era molto più avanti di quello italiano”.

Ai tempi in Francia si faceva già business importante sui telefonini, anche se non si parlava ancora di smartphone nel senso proprio, e in Italia non si faceva ancora, o poco: “quindi ho avuto anche la fortuna di vedere una nazione diversa che era ad uno stadio di evoluzione differente. Poi pian piano, come dicevo, sono arrivato a fare progetti nazionali, tipo quello di Kobo. Ho acquisito una serie di nuovi skill, basati su quello che facevo da tempo, ma che non inquadravo in un nome vero, che è quello del Project Management. Col senno del poi mi sono reso conto di avere passato tutta la mia carriera a fare progetti: progetti strutturati, progetti con scadenze, progetti con business case, perché poi i progetti devono avere una valenza economica, devono avere un ritorno”.

“In Mondadori, essere attenti al ritorno dell'investimento è molto importante. E quindi questo mi ha aiutato ancora di più a sviluppare quella attenzione imprenditoriale che già avevo sviluppato in precedenza grazie alle mie attività da consulente. Per arrivare ai giorni nostri, a fine del 2013, mi è stato chiesto di assumere il ruolo di CIO del gruppo Mondadori: ho accettato sapendo che dovevo affrontare nuove sfide”.

Qualche considerazione di sintesi

Oggi Luciano si trova a gestire una struttura di oltre 100 FTE. “Oggi la scommessa è anche quella di modificare l'organizzazione e renderla più duttile, più agile. Agile per produrre più velocemente servizi verso i business. Servizi verso un mondo che cambia costantemente, e quindi andando anche a valutare o inserire strutture e figure professionali fino ad oggi non

molto presenti per storia nell'IT del gruppo - dagli Enterprise architect ai Demand manager ai Service Manager, giusto per fare un esempio - con una attenzione continua alle nuove tecnologie, all'adozione di best practices e di standard, tecnologici e di processo”.

Luciano riassume gli insegnamenti che ha portato a casa attraverso le sue esperienze diversificate.

Riconosce di avere acquisito un vero valore aggiunto dalla capacità affinata nel tempo di affrontare e accettare le sfide. Sfide che tante volte non sono prettamente tecnologiche ma anche di altra natura come quella accettata di innovare, cercare di portare nell'IT della Mondadori un'idea nuova di informatica, un'idea nuova di gestione delle applicazioni. Con la conseguenza di passare da un mondo che era prevalentemente basato su applicazioni self-made, fatte in casa, ad una serie di applicazioni standardizzate. Dove per standardizzazione si intende non solo quella degli applicativi, ma anche e soprattutto dei processi aziendali. Con l'informatica al servizio dei processi.

Mette in evidenza 3 punti di forza della sua carriera.

- ◆ iniziare da subito a sporcarsi le mani, capire cosa vuol dire programmare, capire cosa vuol dire lavorare, capire cosa vuol dire stare con l'utente tutti i giorni o andare in giro per l'Italia a cercare di portarsi a casa una commessa o un lavoro
- ◆ impostare i progetti pensando al cliente finale. Qui è la differenza fra chiamarli clienti e non più utenti: introduce la massima attenzione ai processi. Quindi, sempre attenzione ai processi operativi “core” dell'azienda, che devono essere supportati da una IT altrettanto duttile ed efficiente.
- ◆ rimettersi sempre in gioco, durante la carriera, e soprattutto essere curiosi, sempre! Cioè non fermarsi mai a dire “sono arrivato, ho tutto, conosco tutto quello che serve”; ogni giorno che arriva si impara qualcosa di nuovo.