

STRATEGIE IN AZIONE: IL CASO INGRAM MICRO

intervista all'ing. Anastasio Scalisi, CTO di Ingram Micro

a cura di Stefano Aiello, partner di HSPI



Professionista con 14 anni di esperienza in campo internazionale, spesa sia nell'industria che nella consulenza di gestione, Anastasio Scalisi è consulente, con ruolo di CTO in temporary management in Ingram Micro. Possiede forti competenze in ambito tecnologico e manageriale, sviluppate prevalentemente nell'area informatica di tecnologia/servizi e presso diverse industrie come quelle di telecomunicazione, manifatturiere/dell'automazione e bancarie.

L'ing. Scalisi si è occupato della reingegnerizzazione delle infrastrutture ICT, ha progettato i Servizi IT, sviluppato e negoziato rilevanti contratti cooperando con i livelli C per grandi corporazioni. La sua esperienza lavorativa si è snodata tra l'Europa e gli Stati Uniti, sviluppando così conoscenze multi-culturali in diversi contesti lavorativi in cui si incrociavano diversi patrimoni di conoscenze, venendo a contatto con persone e partner provenienti da tutto il mondo.

Ingram Micro Inc. (www.gtdc.org), una compagnia Fortune 100, è il più grande distributore di tecnologie del mondo nonché compagnia leader nel settore di vendita, marketing e logistica per l'industria IT a livello mondiale. Sin dai suoi esordi nel 1979, Ingram Micro ha connesso fornitori di soluzioni tecnologiche con i venditori di tutto il mondo, identificando mercati e tecnologie che formassero l'industria IT. Ad oggi, Ingram Micro rimane attore di prima linea sul mercato globale della tecnologia, portando i prodotti e i servizi più innovativi sul mercato e trovando nuovi metodi per offrire valore ai propri clienti.

La compagnia supporta le operazioni mondiali attraverso una rete di vendita e distribuzione molto ampia, che si snoda tra Nord America, Europa, Africa, America Latina ed Asia:

- Uffici di vendita locali e/o rappresentanti in 26 Paesi;
- 100 centri di distribuzione in tutto il mondo;
- Più di 1400 venditori;
- Offre servizio a più di 185,000 rivenditori, in approssimativamente 150 Paesi;
- Fornisce supporto attraverso circa 15,650 soci in tutto il mondo.

Ingram Micro offre vendite ed opportunità di profitto per i venditori ed i rivenditori attraverso programmi di marketing unici, servizi di logistica in appalto, supporto tecnico, servizi finanziari ed aggregazione e distribuzione di prodotti. Ingram Micro è membro del Consiglio di Distribuzione Tecnologica Mondiale.

Introduzione

L'IT Outsourcing rappresenta un'opportunità per raggiungere economie di scala, variabilizzare i costi e focalizzare le proprie risorse sulle attività core potendo far leva su infrastrutture e competenze di provider specializzati.

In alcuni casi, però, può essere necessario procedere in verso opposto al fine di recuperare il governo dei propri sistemi informativi, la capacità di reagire rapidamente alle sollecitazioni del mercato e migliorare la qualità dei servizi.

Riportare all'interno dell'azienda la gestione di rilevanti porzioni dei sistemi informativi rappresenta una scelta complessa, che potrà in un secondo tempo permettere scelte di selective sourcing con maggiori garanzie di controllo.

Ne parliamo con l'ing. Anastasio Scalisi, che ci racconterà il caso Ingram Micro.

Ing. Scalisi, ci può descrivere l'organizzazione e le specificità del Dipartimento IT di Ingram Micro?

L'Information System, come gran parte dei gruppi IT corporate, gestisce gli applicativi a supporto dei processi di business, le infrastrutture tecnologiche per l'erogazione dei servizi e le tecnologie ed i servizi di supporto per gli utenti finali. Il dipartimento IS (Information System) è composto da circa 600 persone distribuite in tutte le regioni (America del Nord, America del Sud, Europa e Asia).

Il settore della distribuzione in cui opera Ingram Micro, ha nel sistema informativo lo strumento che garantisce l'operatività di business e pertanto la qualità e disponibilità dei servizi informatici sono elemento mission critical per il successo della azienda.

Il sistema informativo è basato sostanzialmente su tre componenti principali:

1. Il sistema informativo **ERP** utilizzato per gestire le transazioni di business;
2. La piattaforma **web/e-commerce**, che rappresenta un fondamentale canale di business con i partner ed i clienti;
3. Il **warehouse management**, una soluzione applicativa per la gestione e automazione dei centri logistici e magazzini.

Storicamente Ingram Micro ha avuto sempre una organizzazione IS guidata da un CIO globale con base negli USA ed ogni regione ha sempre avuto un CIO regionale a riporto del Business Leader della stessa Regione. Questa situazione, sommata a differenti acquisizioni, ha caratterizzato negli anni una crescente disomogeneizzazione del modo di gestire i sistemi informativi e le infrastrutture, determinando in particolare la gestione dell'IT con una vista più locale che globale. Effetti di tutto questo sono stati:

1. La disomogeneizzazione di alcune soluzioni (ad esempio il canale web non è omogeneo in tutte le regioni, e il sistema di warehouse management principale non è ancora adottato da tutti);

2. La crescita significativa del numero di applicativi (circa 800) come elementi complementari ai tre componenti principali per il supporto dei processi di business;
3. L'implementazione di soluzioni infrastrutturali disomogenee e a volte non adeguate;
4. Un insieme di approcci al sourcing dei fornitori non consistente o aderente ad una strategia comune.

Ovviamente tutto ciò con importanti impatti a livello di ottimizzazione dei costi e qualità dei servizi erogati al business.

A fronte di questa situazione frammentata e disomogenea cosa viene deciso in Ingram Micro? Quali sono le principali iniziative in corso?

Nel 2009 avviene un cambio fondamentale nella guida dell'IS di Ingram Micro con l'ingresso in azienda di Mario Leone nel ruolo di CIO. Diventano gli obiettivi primari la globalizzazione e la standardizzazione delle soluzioni al fine di ottimizzare i costi e migliorare i livelli di servizio, perseguendo questi obiettivi con un approccio basato sui concetti di "innovazione" e "trasformazione". Si avvia quindi un profondo e sistematico processo di trasformazione che è andato a toccare tutte le componenti fondamentali del sistema informatico di Ingram Micro. In particolare sono stati avviate le seguenti iniziative:

1. **Programma IM-Global:** la migrazione dal sistema legacy ERP custom a SAP per tutte le regioni. Ad oggi 8 regioni operano sul nuovo sistema e numerose altre stanno tutt'ora migrando all'uso di SAP sulla base di un piano di roll-out pluriennale. Il programma mira ad una omogeneizzazione dell'operatività e anche ad una drastica riduzione degli applicativi locali, quindi una parte delle 800 applicazioni verranno dismesse e/o sostituite da SAP.
2. **Programma Endeavour:** la realizzazione di una nuova piattaforma di e-commerce, sviluppata su tecnologia Microsoft. NET, che ha come obiettivo quello di

uniformare il canale web su un medesimo modello operativo e identico “look-and-feel”. Numerose regioni stanno migrando all’utilizzo di questa nuova piattaforma web in parallelo alla migrazione a SAP.

3. **Nuova Rete di telecomunicazione:** la realizzazione di una rete di comunicazione MPLS per offrire connettività avanzata a tutte le sedi per il supporto di dati, audio e video con qualità di servizio differenziata. La rete è stata implementata utilizzando due differenti fornitori di servizi di telecomunicazioni attraverso tutte le regioni in cui opera Ingram Micro.
4. **Nuova Client Service Desk:** attraverso una gara è stato scelto il un fornitore globale ed è stata implementato un servizio di Help Desk multilingua basato su un’unica piattaforma di trouble ticketing and workflow management.
5. **Progetto Pegasus / Constellation:** la ridefinizione strategica e l’implementazione delle infrastruttu e computazionali e del servizio di supporto sulla base di un modello di Cloud ibrido.

Ci può dare qualche ulteriore dettaglio su questo ultimo programma?

Come spiegato precedentemente, Ingram Micro operava con un approccio molto disomogeneo a livello infrastrutturale a seguito di acquisizioni e gestione molto localizzata. In particolare, il Nord America, in cui è presente una grossa parte dell’infrastruttura, era in full-outsourcing dal 2002 con uno dei principali fornitori di servizi infrastrutturali americani. Questo fornitore forniva infrastrutture di Data Center (a Dallas dove risiedeva il principale Data Center di Ingram Micro), servizi di Help Desk, Storage, Mainframe, Disaster Recovery, Middleware, gestione dei desktop e monitoraggio della rete. Sud America, Europa e Asia invece sono sempre state gestite da personale interno Ingram Micro, sia per quanto riguarda l’infrastruttura che sia per i sistemi. Il centro informatico europeo si trovava vicino a Monaco di Baviera e attraverso una grossa server room gestiva circa il 50% dell’infrastruttura europea mentre il restante 50% era gestito direttamente dalle singole regioni con server room più piccole presenti nella sede principale della regione

stessa. Lo stesso modello era replicato in Asia, con la differenza che in Asia non era presente un centro principale come quello di Monaco, ma il 100% dell’infrastruttura e dei sistemi informativi è sempre stato gestito dalle singole regioni risultando estremamente frammentato (ad esempio, la Nuova Zelanda aveva il proprio centro a Auckland, l’Australia a Sidney, la Cina a Shanghai, l’India a Mumbai).

Questo modello risultava inadeguato sia a livello di costi che a livello di servizio per supportare la trasformazione applicativa in atto, pertanto nel gennaio del 2010 si è avviato Pegasus, un programma di ridefinizione delle strategie delle infrastrutture.

Per effettuare le analisi dello stato corrente e definire le nuove strategie è stato definito un modello di analisi con quattro dimensioni:

1. La Governance
2. Il Sourcing dei servizi
3. L’Architettura strategica (Data Center Strategy)
4. L’Architettura tecnica di dettaglio

Sulla base di questo modello si è iniziata a fare una ampia analisi che ha portato a nuove decisioni strategiche prese nella primavera del 2010 e a identificare, attraverso rigorose gare, un nuovo portafoglio di fornitori nell’estate del 2010.

A seguito di tutto ciò, ha determinato l’inizio di un enorme programma di trasformazione, internamente chiamato “Constellation” che è iniziato alla fine del 2010 e che è tutt’ora in corso.

Analizziamo nel dettaglio le 4 dimensioni del programma. Cosa è stato definito a livello di Data Center Strategy?

La Data center Strategy è stata definita sulla base dei requisiti specifici di Ingram Micro:

- i requisiti del sistema SAP, basato su una singola istanza per tutte le regioni;
- i requisiti della piattaforma web/e-commerce, piattaforma basata su istanze regionali per essere geograficamente “vicini” ai clienti e offrire performance web ottimizzate;

- il consolidamento applicativo;
- i requisiti di Disaster Recovery delle applicazioni mission critical per il business.

La strategia è stata finalizzata su un modello con tre Data Center:

- 1- un Data Center globale negli Stati Uniti, per fare hosting di tutte le applicazioni globali con architettura a istanza singola, oltre che dei servizi regionali del Nord America e del Sud America;
- 2- un Data Center regionale in Europa, per fare hosting di istanze di servizi globali, oltre che dei servizi regionali dell'Europa;
- 3- un Data Center regionale in Asia, per fare hosting di istanze di servizi globali, oltre che dei servizi regionali dell'Europa.

Il Data Center europeo è stato inoltre identificato come sito primario per servizi di Disaster Recovery per il Data Center globale negli USA.

E a livello di Architettura di Data Center?

I principi base per la definizione dell'architettura di Data Center sono stati principalmente tre:

- 1- Innovare con nuove tecnologie al fine di implementare una architettura flessibile e dinamica per supportare velocemente nuovi e diversi requisiti di business;
- 2- Definire un approccio a catalogo in modo da implementare le applicazioni offrendo il corretto livello di servizio richiesto con il giusto livello di investimento;
- 3- Implementare un'architettura consistente in tutti i Data Center, in modo da semplificare la gestione operativa e facilitare modelli di supporto "follow-the-sun".

L'architettura e le tecnologie identificate mirano alla realizzazione di un modello a Private Cloud attraverso:

- 1- Networking ad alta velocità 10GB per abilitare la virtualizzazione;
- 2- Blade Computing per aumentare la densità computazionale nel Data Center;

- 3- Enterprise Risk Based Platform Computing esclusivamente dedicato a il mondo Database di SAP e Intel Based Computing per tutte le applicazioni;
- 4- Alto livello di virtualizzazione della maggior parte dei server (>85%);
- 5- Storage ad alte prestazioni con tiering automatizzato;
- 6- Automazione dell'operatività attraverso avanzati tool di gestione;
- 7- Apertura all'integrazione/i con Cloud "esterni" per la realizzazione di modelli di "Cloud ibrido".

Infine, come detto sopra, sono stati definiti dei modelli di servizi e relativi **cataloghi tecnici** che, sulla base della criticità e delle caratteristiche delle applicazioni, permettono di selezionare server e storage adeguatamente performanti per ottimizzare il rapporto costo/livello di servizio.

Cosa è stato definito sul fronte Sourcing?

L'area del sourcing è stata un'area dove sono state prese decisioni importanti per garantire flessibilità: Ingram Micro è stata legata per anni ad un contratto di full-outsourcing con un grosso fornitore americano e nel corso degli anni la relazione è sempre stata gestita con grande difficoltà, garantendo poca flessibilità e un rapporto costi/livelli di servizio non sempre adeguati alle esigenze di business.

La flessibilità del sourcing è stata definita come requisito fondamentale da soddisfare in un nuovo modello. La strategia identificata è stata pertanto quella di:

- 1- Sostituire il modello di Full-Outsourcing con un modello di out-tasking integrato con le operations di Ingram Micro;
- 2- Omogeneizzare il modello di sourcing operativo attraverso tutte le regioni.

Spostandosi verso l'out-tasking, Ingram Micro ha deciso di separare i servizi di gestione dei Data Center dalla proprietà/fornitura delle infrastrutture, affidandole ad entità differenti. Questo modello permette una più facile sostituzione del fornitore di servizi (ad esempio in caso di mancato rispetto degli SLA o di pricing non allineato al mercato), in quanto non vi è la necessità di migrare l'infrastruttura.

Il contratto con il fornitore, selezionato attraverso RFP/gara, è di tipo “time & material” e le attività sono guidate da Ingram Micro, mentre le risorse del fornitore sono integrate nell’operatività quotidiana con le persone di Ingram Micro. Non vi sono livelli di servizio contrattualizzati, essendo il focus quello di acquisire skills e competenze adeguate.

Per la realizzare dei Data Center è stato deciso di adottare il modello di co-location, ritenuto più adeguato dal punto di vista economico per le dimensioni richieste.

A seguito della scelta del co-location provider, attraverso RFP/gara, le location identificate per i tre Data Center sono state Chicago in USA, Francoforte in Germania e Singapore sulla base di requisiti quali:

- 1- Stabilità politica dell’area;
- 2- Riduzione del rischio di eventi/disastri naturali;
- 3- Prossimità ad hub internazionali di telecomunicazione.

Infine, cosa è stato definito sul fronte della Governance?

A livello di Governance è stato deciso di ridefinire i principali processi di Service Management sulla base delle best practice ITIL (Incident Management, Problem Management, Change Management, Asset Management, Capacity Management, etc.), promuovendo l’adozione degli stessi attraverso tutte le regioni; a supporto di questi è stata definita una nuova e sofisticata architettura di tool a supporto di tutte le attività operative principali, quali il monitoraggio, la configurazione ed il provisioning dei servizi e dei sistemi, la gestione degli asset, la gestione dei ticket, etc.

Per quali motivi il contratto di outsourcing con il precedente fornitore è stato giudicato inadeguato?

Il contratto era un contratto di full outsourcing ritenuto non adeguato a livello di rapporto costi/prestazioni: il modello di full outsourcing con i sistemi in hosting presso il fornitore creava un meccanismo di barriera all’uscita della relazione che è stata considerata non più adeguata alle esigenze di flessibilità e supporto del business; il contratto è stato ridotto drasticamente in ambito e il fornitore continua a gestire il mainframe che supporta il sistema ERP legacy, in produzione fino al completo rilascio di SAP in tutte le country dove opera l’azienda.

Quali ragioni hanno spinto a perseverare su una strategia di out-tasking?

La strategia adottata non è una strategia da ritenersi di classico IT Outsourcing, è stato definito un modello estremamente flessibile: le infrastrutture sono completamente di proprietà e controllate da Ingram Micro, le attività di Operations sono guidate da Ingram Micro, mentre i service provider forniscono ad Ingram Micro persone e skills adeguati a completare il mix richiesto, con estrema flessibilità da parte di Ingram Micro di variare il mix tra “persone interne” e “persone esterne”.

La technology innovation propositiva da parte del fornitore è un fattore determinante per il successo della relazione?

Nella vecchia relazione di sourcing la technology innovation era praticamente demandata ad iniziative sporadiche del fornitore. Nel nuovo modello, Ingram Micro ha deciso di guidare direttamente la technology innovation grazie alla creazione di un team di “Emerging Technology”, che analizza e introduce nuove tecnologie con l’obiettivo di aumentare la flessibilità, innovare/efficientare/migliorare i processi di business e ridurre i costi operativi. Tutta la nuova infrastruttura realizzata da Ingram Micro è basata su tecnologie state of art tutte individuate da questo gruppo di technology innovation.