

soluzioni e servizi Toolnews

RIVISTA DI CONSULENZA PER MANAGER E INFORMATICI

IN DIRETTA DAI FORNITORI DI SOFTWARE, TECNOLOGIE E SERVIZI INFORMATICI

n.1 - Gennaio/Febbraio 2009

Application LifeCycle Management per il Cloud Computing Focus On: Virtualizzazione e Business Services Management

All'interno, intervista
a **Giorgio Beghini**,
fondatore e presidente di
CARDINIS Solutions SpA



Basta crederci, e il **Project Management italiano** **si afferma anche all'estero!**

Fondatore e Presidente di CARDINIS Solutions SpA, società nata nel 1997, Giorgio Beghini è Ingegnere Elettronico ed ha maturato una ventennale esperienza nell'applicazione delle metodologie di Project Management all'informatica. Attivo collaboratore di varie Università, è Professore a contratto dell'Università degli Studi di Padova dove tiene un corso integrativo di Project Management nello sviluppo software presso il Dipartimento di Ingegneria dell'informazione. Ha contribuito attivamente a portare il PMI in Italia ed è socio fondatore del PMI-NIC (Northern Italian Chapter).

Lo abbiamo ascoltato per capire come un'azienda italiana può arrivare a fornire tecnologie e insegnamenti in un'area attualmente dominata dal mondo anglosassone.

Facciamo un piccolo salto indietro nella storia, diciamo di circa 2500 anni: nel quarto secolo avanti Cristo, i Romani hanno cominciato a costruire le strade - la via Ardeatina, la via Salaria e quindi le più impegnative via Appia, via Aurelia, sulle quali l'Impero Romano fondò la sua capacità di divenire tanto potenza economica, quanto militare. Sistema stradale che arrivò a misurare 80.000 chilometri, fatto per durare a lungo, grazie a solide fondamenta e sistemi di scarico dell'acqua, ma soprattutto concepito in modo funzionale per il transito contemporaneo di carri nei due sensi, con tanto di marciapiedi, servizi di ristoro, pietre miliari (un miglio corrispondeva a 1.000 passi, poco meno di un chilometro e mezzo) e cartine in pergamena. Non male, se pensiamo alle difficoltà che hanno dovuto superare i progettisti di allora, privi degli attuali mezzi di comunicazione, di scavo e di trasporto. Strade che ancora oggi in alcuni casi fanno da base per quelle attuali e che erano corredate di opportuni ponti e di minima - o pressoché nulla - manutenzione nel tempo. Ma allora, il Project Management non è una disciplina esclusivamente di importazione anglosassone: perché non rivalutarne le nostre tradizioni, applicandole alle aree che oggi risultano più critiche, ovvero nello sviluppo software?

Partendo da tali considerazioni e da una assoluta voglia di affermarsi su scala internazionale in un'area dove le forti tradizioni italiane appaiono al momento offuscate da metodologie e strumenti di importazione, Giorgio Beghini, assieme ad alcuni soci-colleghi dell'Università di Padova ha dato vita una decina di anni fa a Cardinis Solutions che, dopo aver conquistato alcuni buoni successi a livello italiano, ha cominciato a crearsi un'importante posizione a livello internazionale nel mercato delle soluzioni per la gestione dei progetti.

Cercando di sfruttare la sua esperienza come guida per l'internazionalizzazione di altre imprese, abbiamo sentito l'ing. Beghini ponendogli una serie di domande proprio sui passi compiuti per avere successo in paesi quali gli USA, il Canada, il Sud Africa che tradizionalmente sono esportatori di prodotti e metodologie, anziché importatori.

Ing. Beghini, in poco più di dieci anni, Cardinis si è trasformata da azienda di consulenza di carattere regionale a produttore ed esportatore di strumenti software di livello mondiale. Quali sono state le aree più critiche di questo passaggio e come è stato realizzato?

Innanzitutto, vorrei dire che, sebbene la tradizione più recente e la percezione del mercato non abbiano costituito per noi dei punti di partenza particolarmente favorevoli, l'aver focalizzato la nostra attenzione sulle competenze, sulla fornitura di soluzioni, anziché di strumenti, e l'operare su standard di carattere internazionale ci hanno permesso di affermarci in un settore dove la professionalità ha sicuramente la prevalenza su ogni altro elemento di valutazione. Quello che abbiamo perseguito sin dall'inizio è stato un profilo alto, sul piano culturale e delle soluzioni, così da acquisire autorevolezza di pari passo alle esperienze che maturavamo. Fare Project Management non è fornire uno strumento, più o meno sofisticato e completo, specie se in azienda manca la cultura e l'abitudine a gestire secondo modelli consolidati basati su Best Practice. Così, partendo dalle esperienze maturate nel corso delle nostre attività di consulenza, abbiamo sviluppato degli strumenti non tanto con l'idea di venderli come prodotti a sé stanti, quanto come complemento ed ausilio per la messa in opera di un sistema di Project Management in grado di guidare l'azienda lungo l'esecuzione dei propri progetti. Le specifiche dei nostri strumenti sono state quindi determinate nel tempo sia dalle importanti esperienze già maturate che ci hanno visto nel ruolo di Project Manager e di PMO, sia dai nostri consulenti impegnati in diverse tipologie di progetti, il cui compito è quello di progettare e supportare l'organizzazione nello sviluppo del sistema di Project & Portfolio Management finalizzato a mettere l'azienda cliente nelle condizioni di proseguire autonomamente nel corso dei successivi progetti.

Quando siamo partiti, nel '97 con le attività di pura consulenza, benché di Project Management si parlasse già da tempo, nelle aziende questa disci-

plina non aveva ancora attecchito, specie nell'area dello sviluppo software e dell'informatica in generale. Per noi, che avevamo mutuato la cultura dalla letteratura classica della gestione progetti nell'area dell'ingegneria, delle costruzioni e dei grossi progetti militari, con gli insegnamenti di Barry Bohem e dei primi corsi di Software Engineering delle università statunitensi, le prime difficoltà furono proprio quelle di incidere nelle organizzazioni delle aziende che ci chiamavano, creando e formando le nuove figure dei Project Manager, prima ancora che dotarli di strumenti e metodologie. Il percorso fu duro, ma di grande soddisfazione. E divenne ancor più produttivo e consistente quando gli standard definiti nella PMBOK Guide del Project Management Institute (PMI), che quest'anno compie 25 anni, cominciarono a divenire un punto di riferimento universalmente riconosciuto ed accettato. Prima di allora, avevamo maturato una consistente esperienza nel configurare e personalizzare gli strumenti di Project Management di prima generazione. A quel punto, ci rendemmo conto che era giunto il momento di sviluppare ex-novo strumenti sulla base di quanto avevamo percepito come realmente necessario per gli utenti.

Cosa intende dire?

Che in pratica abbiamo usato gli standard della PMBOK Guide come base per i nostri approcci al problema e come riferimento per la determinazione delle specifiche degli strumenti da sviluppare. Nello stesso tempo, abbiamo lavorato attivamente all'interno del PMI, ottenendo un'elevata riconoscibilità della nostra organizzazione a livello internazionale. In sostanza, quindi, il PMI per noi è stato fonte di specifiche e cassa di risonanza del nostro operato. Cosa che ci è stata permessa dall'estrema focalizzazione con la quale abbiamo operato e dal fatto che la disciplina formale in quanto tale stava maturando assieme alla nostra acquisizione di esperienze. Espresso in altre parole, siamo entrati in un settore in formazione, partendo sin da subito con una vocazione all'internazionalizzazione. E al momento, questo ci sta premiando!

In quali paesi siete attualmente

operativi e con che risultati in termini di numeri di clienti?

L'internazionalizzazione costituisce un tassello importante della nostra strategia, anche se oggi siamo più in fase di costituzione della rete di partner che non nella ricerca di clienti finali. Questo perché non intendiamo vendere "licenze", ma fornire soluzioni, così come fatto fino ad oggi in Italia. I tre paesi nei quali stiamo già operando con successo sono Canada, USA e Sud Africa. Tutte zone nelle quali siamo arrivati presentando a conferenze internazionali le nostre soluzioni e le nostre esperienze. La difficoltà maggiore è comunque individuare organizzazioni analoghe alla nostra, in grado di fornire servizi di consulenza, integrati e resi più produttivi dai nostri strumenti di gestione. Dopo di che, è necessario un periodo di formazione che è tanto più breve, quanto più il nostro partner è allineato alle pratiche definite dal PMI. Cosa che per la verità, grazie agli oltre 280.000 attuali membri distribuiti in oltre 170 paesi del mondo del PMI risulta sempre più semplice. I prossimi passi che intendiamo compiere sono nelle direzioni di Francia Germania, Inghilterra.

Competizione globale

Mercati maturi e molto appetibili. Non vi spaventa la competizione con Vendor di livello mondiale, tipo Microsoft e CA, o il fatto che uno dei leader storici del settore come Primavera Software sia stato di recente assorbito da Oracle?

Certo, pensare di competere con questi colossi è per noi difficile, ma la logica che abbiamo seguito è molto diversa rispetto al fornire un prodotto confezionato, privo di servizi in un campo dove la cultura e la capacità di operare correttamente costituiscono il vero fattore discriminante. Un esempio su tutti. Oggi si fa un gran parlare della confluenza tra le pratiche di Project e Portfolio Management, senza rendersi conto però che in qualsiasi azienda si opera sempre in ambienti multi-project con la necessità di condividere risorse critiche e rispettare tempi comuni che hanno valenza per tutta l'azienda. Per tale ragione, noi abbiamo operato da

sempre in tale ottica, ben presente in tutti i Manager aziendali, ma meno percepita da chi si ferma all'analisi dell'esecuzione dei singoli progetti. Indubbiamente, però, se da un lato il confrontarci con questi Vendor ci lusinga, dall'altro ci spaventa un pò. Ma ci lascia anche spazio per strategie alternative. Prendiamo, ad esempio, la scelta di Primavera Software di confluire in Oracle. Dal punto di vista della distribuzione può avere degli effetti positivi, ma sul piano delle alleanze forse non è così opportuna. Noi, ad esempio, in Canada operiamo assieme a DMR Fujitsu, che lì è molto forte, mentre in Italia abbiamo un'alleanza con IBM. E nulla pregiudica il fatto di lavorare assieme o per conto di altri fornitori di strumenti o di servizi di consulenza.

Crisi come opportunità

Interessante. Ora mi tolga due curiosità: chi gliel'ha fatto fare e come pensate influisca la crisi dilagante sui vostri piani di sviluppo?

Chi ce l'ha fatto fare, debbo dire la passione! A differenza dei tipici processi di start-up e di internazionalizzazione di stampo americano, noi non siamo partiti con capitali di rischio di investitori esterni, stringenti Business Plan e navigati Manager focalizzati sull'obiettivo di fornire risultati a breve scadenza, sulla falsariga del tutto e subito. Siamo partiti dalla passione per la disciplina del Project Management, che abbiamo coltivato e sviluppato più sul piano culturale che su quello commerciale. L'avvicinamento al Project Management Institute l'abbiamo fatto per confrontarci sulle esperienze, non con l'idea di crearci una vetrina sul mondo. Ciò che ci premeva era acquisire professionalità. Così, seguendo il nostro istinto e le nostre passioni abbiamo sviluppato l'azienda usando capitale proprio, rinunciando a distribuire copiosi dividendi, per investire in capacità e professionalità. Ed i risultati stanno venendo, non tanto come mero ritorno degli investimenti, quanto come premio alla professionalità. Di conseguenza, non solo la crisi non ci spaventa, ma per noi costituisce un'importante opportunità. Ad essere preoccupati sono infatti i Manager di società fortemente indebitate, obbli-

gati a garantire elevati tassi di crescita per soddisfare le richieste degli investitori. Problema che noi non abbiamo, mentre ci preoccupiamo di aiutare le aziende a gestire meglio i propri progetti, razionalizzando l'impiego delle risorse ed accelerando il più possibile il completamento di quanto avviato. Missione totalmente coerente con le esigenze di risparmio su tutti i fronti imposte dalla crisi in atto.

E' cambiata la vostra struttura dei costi? Da società di consulenza non avevate grandi costi fissi e piani a lungo termine, ma a dominare era la capacità di billing nei progetti. Da produttore di software dovete fare investimenti in aree che hanno ritorni su svariati anni. Come avete affrontato questo cambiamento, se c'è stato?

In effetti, il cambiamento c'è stato, sebbene sia avvenuto in modo progressivo e ancora oggi possiamo dire di essere lontani dai modelli dei Software Vendor più classici dove le spese commerciali assumono un peso rilevante rispetto a tutte le altre. Come già detto, buona parte delle nostre spese di marketing sono state integrate con quelle di formazione: partecipando attivamente al PMI abbiamo acquisito professionalità e relazioni. Il che non vuol dire che tutti i nostri investimenti si sono limitati a questo: per arrivare alla nostra Suite abbiamo dovuto investire in sviluppo, documentazione e supporto in modo consistente e con piani pluriennali. Lo stesso dicasi per creare la rete di partner internazionali e nazionali, il cui contatto di carattere culturale rappresenta solo un punto di partenza per la creazione di accordi che possano realmente funzionare sul mercato. In sostanza, quindi, mano a mano che la nostra fisionomia si sta trasformando da fornitore di servizi di consulenza a produttore di Tool, arricchiti di servizi professionali, la nostra struttura dei conti sta accogliendo voci che nel passato non esistevano, come i costi di Marketing, di Ricerca, di Pre e Post Vendita. Si tratta di un cambiamento che reputiamo sano, necessario, ma che va fatto con la progressiva maturazione dell'azienda, del suo mercato e delle sue strutture. ■