

kyndryl

Come la tecnologia adatta allo  
scopo consente una cultura  
di trasformazione continua



La modernizzazione tecnologica e culturale end-to-end di Kyndryl offre spunti e ispirazione per la trasformazione digitale delle imprese

Di Michael Bradshaw, Chief Information Officer (CIO)

Il paradosso della trasformazione digitale.

Non esistono due aziende o ambienti di lavoro uguali, ma le organizzazioni di tutti i settori incontrano ostacoli e opportunità simili nel promuovere il cambiamento. Mi ritorna in mente ogni volta che discuto di modernizzazione tecnologica con altri CIO.

Questi scambi di idee testimoniano che la maggior parte di noi cerca di innovare mantenendo operazioni sicure e resilienti. Il nostro sforzo è tutto teso a creare esperienze uniche per clienti e dipendenti evitando di interrompere la continuità aziendale. E ci concentriamo sul sostegno alla crescita senza trascurare le nostre partnership consolidate.

Nel profondo, sospetto che molti dirigenti del settore tecnologico desiderino di poter riprogettare da zero l'intero patrimonio tecnologico, liberi da sfide legacy, facendo piazza pulita per ricominciare immaginando il futuro. Raramente però questo tipo di opportunità si concretizza davvero.

La transizione dal vecchio al nuovo per sistemi e applicazioni mantenendo l'ordinaria amministrazione è complessa e richiede molto tempo. Ottenere il consenso dai colleghi in modo trasversale nei vari dipartimenti organizzativi e orchestrare la gestione del cambiamento in un'intera azienda, soprattutto con dipendenti e clienti sparsi in tutto il mondo, complica ulteriormente il processo.

Per quanto difficile, la trasformazione dell'intera organizzazione non è impossibile. Di recente io e i miei colleghi abbiamo cercato di dimostrarlo avviando una modernizzazione tecnologica end-to-end per la nostra azienda multinazionale. L'obiettivo era consentire la modernizzazione e l'innovazione continua in un ambiente sicuro e resiliente, in modo che Kyndryl potesse dare il meglio di sé ai clienti ed emergesse in qualsiasi mercato distinguendosi dalla concorrenza.

La nostra trasformazione è ancora in corso. Malgrado le sfide incontrate lungo il percorso, manteniamo il nostro impegno per un ambiente tecnologico semplificato e moderno in grado di supportare il nostro business e migliorare il modo in cui interagiamo con clienti e dipendenti.

Questa è la nostra storia di modernizzazione. Spero che possiate trarre idee e spunti utili per il vostro stesso percorso di trasformazione.



Michael Bradshaw  
CIO, Kyndryl



## Sfide uniche per una nuova azienda

Nel novembre 2021, IBM Global Technology Services è diventata una società pubblica autonoma denominata Kyndryl. Da questo spin-off è nato il maggior provider al mondo di servizi infrastrutturali IT, un'azienda globale con decine di migliaia di dipendenti che lavorano da remoto o in ambienti ibridi per servire migliaia di clienti aziendali in tutti i settori.

Nell'ambito di questa scissione, Kyndryl ha stipulato con IBM un contratto di servizio di transizione. L'obiettivo dell'accordo era concedere tempo a entrambe le organizzazioni per sviluppare i servizi necessari per operare in modo indipendente. È stata inoltre concordata una scadenza, novembre 2023, entro la quale Kyndryl dovrà abbandonare tutte le piattaforme e applicazioni esistenti onde evitare sanzioni e penali.

Buona parte della tecnologia, dell'infrastruttura e degli ambienti di lavoro che Kyndryl ha ereditato attraverso il contratto di transizione non era adatta allo scopo. Sviluppati in 40 anni e personalizzati specificamente per le esigenze di IBM, i sistemi e gli strumenti legacy non erano in grado di sostenere la nostra visione a lungo termine per un **ambiente operativo** snello, **moderno** e sicuro.

In poche parole, né i sistemi tecnologici né i costi per gestirli erano in linea con il tipo di organizzazione moderna che stavamo cercando di creare.

2 anni per abbandonare ~1.400  
applicazioni

## Cogliere una rara opportunità

Il nostro contratto di transizione ci forniva la rara opportunità di progettare un patrimonio tecnologico adatto allo scopo, ideale per il nostro modello di business in evoluzione ed il nostro ecosistema di alleanze in espansione. Applicazioni e sistemi moderni avrebbero potuto aiutare i nostri dipendenti a lavorare in modo più veloce, agile e collaborativo, aumentandone il coinvolgimento e offrendo al tempo stesso un valore aggiunto ai clienti.

In previsione di un periodo di transizione di due anni, il nostro ufficio CIO decise di semplificare radicalmente la nostra infrastruttura, scegliendo di modernizzare il nostro ambiente IT e allontanandoci deliberatamente dagli stack tecnologici che avevamo ereditato. Ci concentrammo allora sulla funzione di ciascuna applicazione e sul modo in cui essa si sarebbe combinata con altre tecnologie per favorire tre elementi chiave:

- **I nostri clienti.** Semplificare e ottimizzare la nostra struttura tecnologica ci avrebbe consentito di servire i clienti con maggiore velocità, precisione e trasparenza.
- **I nostri dipendenti.** Snellire approvazioni e processi decisionali, ridurre la complessità dell'organizzazione e migliorare l'esperienza utente avrebbe incrementato la produttività.
- **Il nostro business.** L'utilizzo della tecnologia per semplificare i processi aziendali, migliorare la collaborazione e ottimizzare l'allocazione delle risorse avrebbe migliorato le performance operative e finanziarie.

Dopo aver valutato esigenze aziendali, considerazioni sulla sicurezza, requisiti di manutenzione e costi operativi, è cominciata la sostituzione graduale dei sistemi e delle applicazioni legacy. La nostra trasformazione tecnologica ci ha permesso di cambiare il modo in cui lavoriamo e svolgerà un ruolo decisivo nell'abbattimento graduale delle spese generali amministrative e di vendita (SG&A) della nostra azienda da **200 a 300 milioni di dollari**.

## Allineare la nostra trasformazione a risultati mission-critical

La trasformazione tecnologica di Kyndryl è in linea con tre risultati mission-critical che riteniamo essenziali per il successo del business:

- **Modernizzare** in un'ottica di efficienza e crescita. Attualizzare le nostre applicazioni e infrastrutture ci consente di essere più efficienti, agili e reattivi alle esigenze del business.
- **Innovare** per valorizzare esperienze diversificate. Liberare il potenziale dei nostri dati e delle tecnologie emergenti ci consente di offrire esperienze uniche a dipendenti e clienti.
- **Proteggere** per un business resiliente. L'integrazione della sicurezza informatica e della resilienza nei nostri stessi sistemi e processi tecnologici aumenta la protezione e accelera i tempi di ripristino.

“ Il nostro contratto di transizione ci offriva la rara opportunità di progettare un patrimonio tecnologico adatto allo scopo, ideale per il nostro modello di business in evoluzione e il nostro ecosistema di alleanze in espansione. ”

## Risultato 1: modernizzare in un'ottica di efficienza e crescita

Ogni azienda ha esigenze uniche. Le priorità possono variare dall'accelerazione del time-to-market, al miglioramento della scalabilità della piattaforma, fino all'aumento dell'efficienza energetica e alla garanzia della governance dei dati.

Indipendentemente dagli obiettivi aziendali, la modernizzazione strategica di applicazioni, dati e infrastrutture di un'organizzazione è la chiave per raggiungere i risultati desiderati. Infatti, la capacità di supportare l'innovazione continua è la ragione principale per cui IDC prevede che entro il 2026 l'80% o più delle implementazioni di applicazioni aziendali basate sull'IT disporrà di un'architettura cloud-native.<sup>1</sup>

Le imprese che ammodernano continuamente e strategicamente il proprio ambiente tecnologico possono operare con la velocità e l'agilità richieste dal mercato. Con una chiara strategia cloud in atto, le aziende sono anche meglio posizionate per sfruttare l'automazione, raggiungere gli obiettivi di sostenibilità e promuovere la crescita organizzativa.

## Passare a un ambiente platform-based per migliori risultati di business

In Kyndryl, abbiamo scelto un approccio platform-based per la modernizzazione della nostra tecnologia, passando da una visione funzionale delle operazioni aziendali a una visione incentrata sul cliente.

Ladeguamento della nostra mentalità ci ha permesso di immaginare un ambiente di lavoro moderno e sicuro in esecuzione in ambienti cloud hyperscaler. La nostra modernizzazione è guidata da principi architetturali, per consentire un processo decisionale informato, margini ottimizzati e operazioni efficienti, il tutto in modo rapido, coerente e trasparente.

La nostra strategia platform-based richiede ai team aziendali e IT di sincronizzare le proprie priorità e identificare i modi in cui potersi avvalere della tecnologia per migliorare le prestazioni complessive del business. Non è facile, ma i risultati possono produrre l'agilità e l'innovazione necessarie all'impresa per competere in modo efficiente in un ambiente costantemente rimodellato da dinamiche di mercato imprevedute.

## Il segreto di un CIO: ottenere il consenso da parte della dirigenza

Il successo del vostro percorso di trasformazione dipende dall'adesione e dal sostegno dei vostri pari e altri leader dell'organizzazione. Coinvolgete i colleghi che possono aiutarvi a:

- Progettare una strategia coerente per eliminare le applicazioni e allinearvi a piattaforme strategiche.
- Creare, avviare e sostenere programmi di gestione del cambiamento e di sensibilizzazione.
- Comunicare spesso con i dipendenti e aggiornarli regolarmente sui cambiamenti in atto.

## Utilizzare piattaforme aziendali strategiche per una trasformazione rapida e su vasta scala

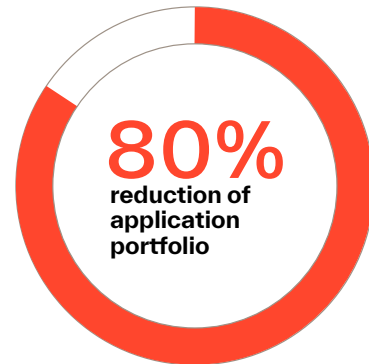
Uno dei principi ispiratori per la trasformazione di Kyndryl è l'utilizzo, quando possibile, di configurazioni pronte all'uso per strutturare i nostri flussi di processo.

Piattaforme di business standard e metodi di distribuzione agili, ancorati a un solido processo di gestione del cambiamento e a un modello di governance a livello di organizzazione, ci consentono di modernizzare il nostro ambiente tecnologico in modo rapido e su larga scala. Minimizzare la personalizzazione del software consente inoltre di ridurre la complessità, evitare debito tecnico indesiderato e diminuire i costi totali di esercizio.

Il nostro percorso di standardizzazione è cominciato all'inizio del 2022, quando abbiamo definito un approccio di distribuzione dell'MVP (Minimum Viable Product) con la piattaforma Microsoft 365. Questo approccio ha permesso ai dipendenti di iniziare il più in fretta possibile a utilizzare strumenti di collaborazione comuni. Nel corso del tempo abbiamo introdotto altre funzionalità della suite di strumenti e contemporaneamente dismesso la tecnologia legacy per ridurre al minimo le interruzioni del business, processo iterativo che alla fine abbiamo adottato con tutti i sistemi e le applicazioni.

Grazie alla transizione graduale verso piattaforme di business strategiche, Kyndryl è sulla buona strada per **consolidare o eliminare oltre l'80% del portfolio di applicazioni** ereditato, passando da oltre 1.800 applicazioni aziendali a meno di 360. Questo approccio, che include l'utilizzo di modelli di processo già integrati in soluzioni quali SAP, Workday e Microsoft 365, centralizza la nostra organizzazione su piattaforme comuni e crea un'infrastruttura sostanzialmente più snella e meno costosa.

Integrando processi e dati di business, semplifichiamo le interazioni con i clienti e riduciamo le possibilità di disconnessione da sistemi e dati, il tutto offrendo ai nostri team una maggiore visibilità in tempo reale sul lavoro in corso per i clienti.



## Ottimizzare la gestione dei dati con piattaforme enterprise

I dati alimentano i nostri processi di business end-to-end. Nonostante tutto, le nostre applicazioni e i nostri sistemi legacy producevano informazioni scollegate provenienti da più origini dati.

La nostra nuova strategia informativa semplifica la gestione del nostro ambiente dati, rendendo più facile ai team acquisire informazioni dettagliate in tempo reale. Gli obiettivi del nostro piano per la gestione dei dati prevedono:

- **La certezza di un'unica fonte di riferimento** allineando le origini dati alle nostre piattaforme strategiche e creando un singolo catalogo di dati per tracciare la provenienza delle informazioni dall'origine alla dashboard.
- **Semplificazione della reportistica e della visualizzazione** consolidando l'analitica interaziendale e fornendo executive report multidominio attraverso la nostra piattaforma dati e AI.
- **Interazione con gli amministratori dei dati e i business leader** di tutta per vigilare sugli standard dei dati e sviluppare executive dashboard allineate al business per processi decisionali in tempo reale.

Le piattaforme aziendali svolgono un ruolo centrale nella nostra strategia, eseguendo l'analisi dei dati e segnalando i requisiti interni alla piattaforma, prima di integrare tali componenti nel framework dei dati aziendali. Tali piattaforme eliminano le viste scarsamente integrate dei dati aziendali che fluiscono attraverso questi sistemi - insieme alle informazioni provenienti da origini esterne - e facilitano la distribuzione di dashboard e insight costruiti attorno a un'unica fonte di riferimento.

Questo ambiente semplificato agevola anche i nostri sforzi di protezione dei dati e conformità alle normative, assicurando l'adempimento di Kyndryl in un panorama normativo in rapida evoluzione e soddisfacendo al contempo il nostro stesso senso di responsabilità aziendale.

## Automatizzare i processi per migliorare efficienza e produttività

L'automazione è un elemento chiave per la modernizzazione della nostra tecnologia. Gli strumenti standardizzati in genere, e l'infrastruttura distribuita come codice (IaC, Infrastructure as Code) in particolare, aumentano la produttività dei dipendenti e migliorano l'efficienza operativa complessiva dei servizi di hosting, quali rete, infrastruttura distribuita come servizio (IaaS, Infrastructure as a Service) e piattaforma distribuita come servizio (PaaS, Platform as a Service).

Avvalendoci ad esempio di Terraform e Ansible in pipeline automatizzate di integrazione e distribuzione continue, possiamo automatizzare il provisioning e la configurazione di risorse basate sul cloud. Questa automazione migliora la qualità in termini di costruzione e gestione del nostro ambiente, lasciando gli specialisti liberi di dedicarsi ad attività di maggior valore.

Un approccio all'infrastruttura incentrato sull'automazione ha già migliorato la velocità e la coerenza dei nostri sistemi riducendo drasticamente i tempi di inattività. Ad esempio, ora possiamo creare un ambiente di servizio basato su container in quattro ore anziché diverse settimane e ripristinare le modifiche all'infrastruttura in pochi minuti adottando pratiche IaC.

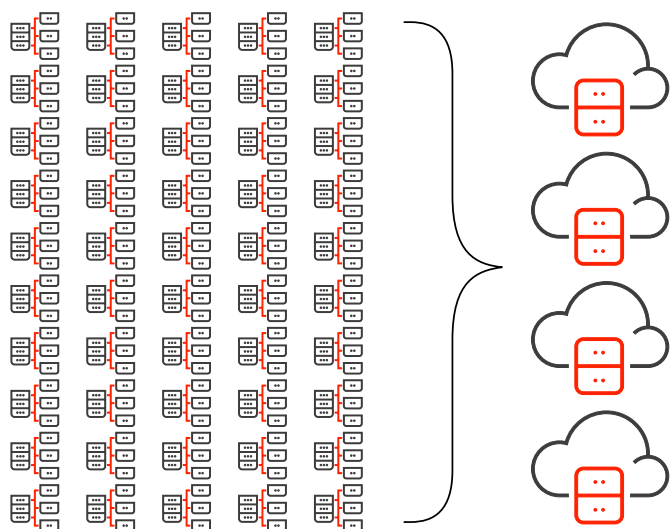
## Evolgere verso un'operatività cloud al 100%

Dall'inizio del 2022, ci siamo **ridimensionati passando da oltre 50 data center** in tutto il mondo a quattro sedi hyperscaler con Microsoft Azure, liberando efficacemente lo spazio occupato dai data center di Kyndryl.

Nel breve termine, il consolidamento della nostra infrastruttura a vantaggio di hyperscaler **diminuisce i nostri modelli operativi dell'80%** ed elimina processi specifici per ogni paese. In mancanza di data center locali da gestire, vedremo azzerarsi le spese in conto capitale per hardware e spazio fisico, nonché i costi operativi associati alla gestione e alla manutenzione dell'infrastruttura.

La nostra gamma completa di strumenti dedicati alla sicurezza e al monitoraggio, insieme agli strumenti nativi per la gestione hyperscaler, ci consente di monitorare e gestire il nostro ambiente IT come un'unica entità. Questa caratteristica consente inoltre di definire per tutti gli usi dello spazio hyperscaler una singola struttura di account e relativa governance.

## Da 54 data center a 4 siti hyperscaler



## Sviluppare la nostra rete in un'ottica di efficienza e sicurezza

Come nel caso della trasformazione dei data center, Kyndryl sta spostandosi verso un'infrastruttura di rete ospitata quasi esclusivamente sul cloud. Tuttavia, a causa dei vincoli temporali del nostro contratto di transizione biennale, abbiamo inizialmente replicato la nostra architettura di rete legacy, passando dalla rete di IBM a quella di Kyndryl presso 180 siti in 50 Paesi.

Per massimizzare la disponibilità e l'affidabilità, abbiamo propagato la rete di transizione in tutto il mondo con punti di presenza in Nord America, Europa e Asia. Dipendenti, fornitori e partner accedono alla rete attraverso una VPN gestita centralmente e basata sul cloud, per rafforzare la sicurezza e la gestibilità della nostra rete.

La replica della rete è sempre stata concepita come soluzione provvisoria per garantire il rispetto della scadenza prevista dal contratto di transizione. Con l'avvicinarsi di tale data, abbiamo iniziato a spostarci verso un'architettura SASE (Secure Access Service Edge), avviando la migrazione permanente a partire da una configurazione di rete tradizionale, installata localmente. L'architettura SASE ci aiuterà ad abbattere i costi di manutenzione, ridurre i tempi di inattività della rete e ottimizzare le esperienze utente per i dipendenti remoti e ibridi.

Con questa architettura di rete, inoltre, possiamo mantenere in ogni ufficio di Kyndryl la quantità minima di attrezzature per supportare l'accesso a Internet da parte dei dipendenti e usufruire della metodologia SASE per proteggere la nostra rete e i dati ovunque i dipendenti stiano operando.

## Il segreto di un CIO: creare un team dedicato alla trasformazione

Per contribuire a garantire il successo di iniziative volte alla modernizzazione, creare un team dedicato alla trasformazione che includa esperti provenienti da tutte le aree di servizio può aiutarvi a:

- Consolidare le applicazioni nei principali flussi di lavoro aziendali.
- Esaminare e gestire la graduale dismissione di sistemi e applicazioni legacy.
- Monitorare i progressi e affrontare rischi e inconvenienti tempestivamente.
- Definire obiettivi e sviluppare piani alternativi per le scadenze previste.

## Risultato 2: innovare per valorizzare esperienze diversificate

Dai clienti che un'azienda serve ai dipendenti che creano o forniscono i prodotti e i servizi, le aspettative per esperienze fluide, intuitive e distintive stanno crescendo.

In effetti, secondo la società di ricerca Forrester il 79% dei Customer Experience Officer (CXO) dà priorità alle esperienze dei dipendenti e il 76% si focalizza sulle esperienze dei clienti.<sup>2</sup> Dai risultati emerge che la maggior parte dei leader ritiene che il coinvolgimento dei dipendenti sia indissolubilmente legato alla soddisfazione del cliente e, di riflesso, a migliori risultati del business.



## Migliorare l'esperienza dei dipendenti per aumentare la soddisfazione dei clienti

Come qualsiasi altra organizzazione, Kyndryl si impegna a produrre risultati di business proficui nel modo più efficiente possibile per i nostri clienti e la nostra società. Uno dei primi passi intrapresi è stato quello di stringere una partnership strategica con **Microsoft**. Subito dopo, abbiamo adottato **Microsoft 365**, la suite di applicazioni completamente integrate, e abbiamo dato priorità a una migrazione rapida ma gestita verso tale piattaforma. Oggi, gli strumenti MS 365 sono utilizzati a tutti i livelli della nostra organizzazione per una condivisione partecipe dei risultati di lavoro.

Oltre alla partnership con Microsoft, stiamo costruendo un ambiente di lavoro digital-first, supportato in modo proattivo. Il nostro approccio enfatizza l'inclusività per i dipendenti che lavorano in ufficio e da remoto e promuove esperienze positive che si riflettano su una maggiore soddisfazione dei clienti e sulle prestazioni del business.

“ ... Stiamo costruendo un ambiente di lavoro digital-first, supportato in modo proattivo.

## Razionalizzare i servizi di supporto

Attraverso una combinazione di ingegneria dei servizi e automazione, stiamo rivisitando sistemi e programmi di supporto interni di Kyndryl. In particolare, stiamo integrando servizi virtuali, on-demand e live per consentire ai dipendenti di scegliere il livello di supporto di cui hanno bisogno, tra quattro canali principali:

- **Service desk.** Al posto di operatori meno esperti che si affidano a script per risolvere problemi tecnici specifici, stiamo dotando il service desk di professionisti altamente qualificati. Grazie alla loro esperienza e agli strumenti di ricerca interni, il personale dedicato all'assistenza è così in grado di rispondere rapidamente alle richieste dei dipendenti e rilevare altri inconvenienti che potrebbero dare adito a malcontento.
- **Strumenti self-service.** I nostri strumenti self-service fungono da estensioni automatiche dei service desk. Utilizziamo funzionalità selezionate per l'auto-aiuto, che presto saranno potenziate da strumenti basati su AI generativa come Microsoft Copilot, per risolvere problemi comuni e indirizzare quelli più complessi ai professionisti del service desk.
- **Call center.** Il team CIO sta facendosi carico di tutte le attività interne dei call center di Kyndryl. Così, se gli strumenti di self-service non bastano, in caso di dubbi i dipendenti hanno un numero di telefono a cui rivolgersi o indicazioni dove trovare una risposta. Il consolidamento dei call center interni elimina le ridondanze, migliora l'efficienza e offre un'esperienza migliore.
- **Lounge tecnologiche.** Nelle sedi che soddisfano i criteri, Kyndryl ha previsto delle lounge tecnologiche per la formazione e il supporto. Stiamo inoltre sviluppando una strategia per il coinvolgimento digitale da un unico sito utilizzando piattaforme quali ServiceNow e Microsoft 365, semplificando l'accesso dei dipendenti a informazioni, supporto e servizi.

La conclusione è che non misuriamo il successo contando il numero di ticket di servizio creati. Valutiamo i risultati in base alla rapidità e all'efficacia con cui i dipendenti riescono a risolvere un problema, sia utilizzando strumenti self-service sia attraverso l'assistenza di un professionista esperto. Fare in modo che i dipendenti possano ottenere facilmente l'assistenza di cui hanno bisogno, a sua volta migliora la loro capacità di servire i clienti, portando a esperienze migliori per tutti.

“Valutiamo i risultati in base alla rapidità e all'efficacia con cui i dipendenti riescono a risolvere un problema.

## Semplificare la gestione dei dispositivi

Per la gestione dei dispositivi Kyndryl si sta spostando verso un modello evergreen. Questo approccio agile enfatizza la realizzazione di piccoli aggiornamenti iterativi su base continua, per accelerare la risoluzione dei problemi, minimizzare i tempi di inattività delle attrezzature e migliorare la sicurezza della rete.

Man mano che i controlli dei dispositivi diventano più standardizzati in tutta l'azienda, possiamo utilizzare l'automazione proattiva e zero-touch del supporto, insieme a politiche di aggiornamento e auto-patching, per applicare le correzioni alle macchine entro pochi giorni dal rilascio. Tali prerogative riducono i rischi informatici ed eliminano la necessità di testare tutte le varianti delle patch rispetto a immagini multiple. Il monitoraggio delle esperienze digitali (DEM, Digital Experience Monitoring) ci consente di rispondere in modo proattivo alle esigenze dei dispositivi degli utenti e di orientare gli investimenti per il rinnovamento del parco attrezzature in base allo stato di integrità dei dispositivi, non semplicemente all'età.

I nostri programmi valorizzano al massimo le scelte dei dipendenti, riducono le spese in conto capitale, diminuiscono i rifiuti associati alla sostituzione di dispositivi ancora utili e migliorano la sicurezza aziendale.

## Coltivare un'impresa digital-first

Le esperienze positive sul luogo di lavoro sono in genere determinate dal senso di produttività, responsabilizzazione e connessione condiviso dai dipendenti, più che da dimensioni,

stile o ubicazione della sede. Ecco perché Kyndryl è, e rimarrà, un'organizzazione digital-first.

Dopo il lancio, abbiamo ridimensionato il nostro investimento immobiliare a favore di un **modello di lavoro ibrido** per la maggior parte dei lavoratori. Ora, decine di migliaia di dipendenti in oltre 60 paesi utilizzano strumenti di collaborazione e produttività all'avanguardia per svolgere il proprio lavoro, che operino da remoto, in ufficio o abbiano un accordo di lavoro ibrido.

Le moderne piattaforme tecnologiche continueranno ad alimentare e sostenere questa strategia, anche quando il panorama digitale si evolverà. Questa coerenza è un segno distintivo di un ambiente di lavoro equo e inclusivo e una delle numerose forze trainanti che hanno fatto emergere Kyndryl come **Employer of Choice**.

Nelle aree geografiche in cui ha sede, Kyndryl sta spostandosi da sistemi isolati di gestione delle strutture e della sicurezza verso piattaforme integrate, che forniscono informazioni dettagliate in tempo reale circa l'utilizzo, l'ambiente ed eventuali problemi tecnici o di sicurezza. Questa esperienza di lavoro in ufficio comprende:

- **Transizione verso modelli on-demand** che consentono ai dipendenti di prenotare scrivanie e spazi di collaborazione quando devono lavorare in un ufficio.
- **Distribuzione di strumenti per le credenziali digitali** che utilizzano smartphone, biometria, analisi comportamentale per utenti ed entità (UBE) e altre tecnologie per l'autenticazione.
- **Trasformazione in un luogo di lavoro adattivo** con servizi moderni che incoraggiano i dipendenti a interagire tra di loro e con i clienti, sia fisicamente sia virtualmente.

Se la nostra trasformazione ha evidenziato qualcosa, è la necessità di allineamento in tutta l'organizzazione. Gli investimenti in tecnologia e strutture devono adattarsi ai nostri parametri finanziari, sostenendo al contempo il lavoro che svolgiamo per i clienti.



## Adottare tecnologie emergenti per ottenere un vantaggio competitivo

L'intelligenza artificiale (AI), l'apprendimento automatico e altre tecnologie emergenti sono di cruciale importanza per Kyndryl e i nostri clienti. Ne è un esempio lampante la nostra piattaforma tecnologica di integrazione aperta con AI integrata, **Kyndryl Bridge**. Sarà il meccanismo che utilizzeremo per ottimizzare le operazioni e progredire nei servizi erogati ai clienti.

Con **Kyndryl Bridge** possiamo integrare e scalare AI, machine learning e automazione in tutto il nostro patrimonio tecnologico. Questo ci consente di estendere l'osservabilità dei sistemi e generare insight in tempo reale in grado di ridurre al minimo o prevenire i tempi di inattività e consentire di prevedere con maggior efficacia le esigenze e i costi futuri.

Come molte altre aziende, stiamo esplorando i modi per sfruttare tipi di intelligenza artificiale nuovi ma non ancora collaudati, come l'AI generativa. Questa sottoclasse esiste da decenni<sup>3</sup>, eppure il recente rilascio di nuovi sistemi basati su AI generativa (ad esempio, ChatGPT, Microsoft Copilot e Google Bard) ha di colpo sconvolto il panorama tecnologico e portato con sé tutta una nuova serie di opportunità e rischi.

Il nostro approccio all'intelligenza artificiale generativa è semplice: quando opportuno, sfrutteremo il nostro ecosistema di partner e le capacità che essi mettono in campo. Tale strategia ci assicura l'accesso agli strumenti più avanzati di AI generativa senza investire milioni di dollari per sviluppare la nostra tecnologia e cercare di stare al passo con i progressi in questo campo.

Poiché attualmente non esistono normative globali che regolano l'uso dell'AI generativa, stiamo mettendo in atto dei meccanismi per proteggere la nostra azienda e i nostri clienti.

Inizialmente avevamo pubblicato una politica che vietava qualsiasi uso interno, commerciale o valutativo dell'AI generativa, a meno che non fosse espressamente autorizzato dalla direzione di Kyndryl dopo un'analisi e una revisione dettagliate. Nella seconda metà del 2023, abbiamo lanciato un programma interno e un sistema di governance per gestire gli usi responsabili dell'AI.

Il nostro nuovo programma include una politica aggiornata di protezione della privacy che delinea come applicare con prudenza l'AI generativa. Abbiamo inoltre uno strumento digitale che consente agli sviluppatori di inviare potenziali casi d'uso per la revisione e l'approvazione. Bilanciando opportunità e rischio, possiamo esplorare gli usi dell'AI generativa che soddisfano al meglio gli interessi di Kyndryl e dei nostri clienti.

## Inquadrare la trasformazione attorno alla nostra cultura

Ogni aspetto della nostra trasformazione tecnologica è progettato per aiutarci a diventare l'azienda che vogliamo essere. Ma il cambiamento è impegnativo. E gran parte di questo sta avvenendo tutto in una volta.

Abbiamo dovuto prendere decisioni difficili, alcune delle quali impopolari. A tutti - dai dirigenti ai livelli più alti dell'organizzazione ai neoassunti - è stato chiesto di fare ciò che era meglio per l'azienda più che per se stessi.

Una cultura forte, con valori fondamentali chiari e convincenti, dà ai nostri dipendenti un motivo per agire in modo altruistico e abbracciare il viaggio che stiamo percorrendo. Questo coinvolgimento è fondamentale perché molti dei cambiamenti che stiamo apportando hanno un impatto sulle nostre persone in modo molto reale e personale.

**Sei valori fondanti** sono alla base della nostra cultura aziendale, The Kyndryl Way. Questi elementi costitutivi culturali sono, per la trasformazione di noi stessi, e la corrispondente evoluzione come azienda, essenziali quanto la tecnologia che scegliamo per alimentare i nostri sistemi.

## Risultato 3: Proteggere per un'azienda resiliente

Nonostante la miriade di vantaggi della trasformazione digitale, lo spostamento di più infrastrutture, dati e applicazioni nel cloud può effettivamente espandere la "superficie di attacco" di un'organizzazione, esponendola a innumerevoli minacce di natura informatica.<sup>4</sup>

Le tradizionali strategie strumentali di difesa della rete non possono proteggere adeguatamente in un panorama di minacce così vasto. Tali approcci si concentrano infatti principalmente sulla difesa del perimetro (prevenzione delle intrusioni), lasciando l'azienda vulnerabile alle tattiche di ingegneria sociale, che prendono di mira i dipendenti, e suscettibile ad altri attacchi interni.

Le nuove strategie di sicurezza informatica affrontano ogni avversario studiandone capacità, obiettivi e limiti. Passare da una strategia convenzionale incentrata sulle vulnerabilità a un framework integrato intelligence-driven è fondamentale per creare una rete resiliente e combattere avversari sofisticati e persistenti.

**200-300 milioni di dollari risparmiati\***

\*Risparmio sulle spese (USD)

## Difendersi con un modello di sicurezza e resilienza integrato

Kyndryl sta adottando un approccio integrato alla sicurezza organizzativa. Anziché differenziare la sicurezza informatica e la resilienza, stiamo combinando le due discipline per salvaguardare la nostra attività dalle minacce informatiche e contribuire ad assicurare la continuità quando dobbiamo affrontare interruzioni di qualsiasi tipo.



Il nostro approccio alla sicurezza è ancorato a principi di cyber fusion e DevSecOps, che trattano la sicurezza come responsabilità condivisa per tutto il ciclo di vita delle minacce. Nell'ambito della nostra strategia, abbiamo recentemente lanciato un security intelligence center per centralizzare le pratiche interne di indagine e rilevamento delle minacce, automazione della sicurezza, risposta agli incidenti e altre funzioni pertinenti.

Dal punto di vista della resilienza, ci impegniamo a ridurre al minimo i danni operativi, finanziari e d'immagine e i tempi di inattività derivanti da incidenti informatici, disastri naturali o altri eventi che si ripercuotono sul business. Difendiamo le configurazioni della piattaforma e i dati delle applicazioni con protezione di tipo air gap, storage immutabile e rilevamento di anomalie e disponiamo di funzionalità di ripristino rapido per assicurare un'elevata disponibilità.

Combinare la sicurezza informatica e la prevenzione e risoluzione degli incidenti in un modello di resilienza informatica olistico e intelligence-based ci consente di:

- **Studiare i nostri avversari** e sviluppare profili di minacce completi che ci consentono di anticipare futuri tentativi di intrusione.
- **Affrontare gli attacchi informatici** utilizzando una metodologia cyber kill-chain con cui identificare le sette fasi di un'intrusione riuscita, in modo da poter riconoscere, intercettare o prevenire le penetrazioni.
- **Costruire sistemi resilienti** da testare e adattare continuamente a tattiche, tecniche e procedure messe in atto dagli avversari.
- **Ristrutturare i modelli di gestione del rischio** per dare priorità ai rischi in base al loro potenziale impatto, affidandosi all'automazione per risolvere problemi meno critici.
- **Ridurre al minimo le conseguenze e la gravità** di eventuali interruzioni subite in modo da poter riprendere le normali operazioni il più rapidamente possibile.

**Le tradizionali strategie strumentali di difesa della rete non possono proteggere adeguatamente in un panorama di minacce così vasto**

## Elementi essenziali per la sicurezza e la resilienza

Il successo della strategia di resilienza informatica di Kyndryl dipende dalla nostra capacità di guidare il cambiamento nelle persone e nei processi. Nel trasformare il nostro framework e la nostra mentalità in materia di cybersecurity, abbiamo identificato alcuni elementi cruciali per il raggiungimento del nostro traguardo:

- **Dipendenti come baluardo.** Una forza lavoro qualificata e istruita è la nostra prima e migliore linea di difesa contro le minacce informatiche. Formare e coinvolgere i dipendenti per identificare, analizzare e contrastare gli attacchi permette a tutti i membri del team Kyndryl di gestire e ridurre proattivamente i rischi informatici, promuovendo al contempo le efficienze interne.

- **Sicuro fin dalla progettazione.** Integrare la resilienza informatica, inclusa l'architettura **Zero Trust**, in tutti i sistemi tecnologici e nelle strategie operative ci consente di anticipare, proteggere, resistere e recuperare da eventi informatici avversi. Questo approccio è meno costoso, più veloce e più efficace di molti approcci di sicurezza tradizionali che incorporano retroattivamente le protezioni di sicurezza.

- **Automazione della sicurezza.** Adottiamo il modello **SOAR** (Security Orchestration, Automation and Response, orchestrazione, automazione e risposta in tema di sicurezza) per automatizzare le attività manuali necessarie ma di minore valore aggiunto, consentendo a operatori e analisti di dedicare più tempo ad attività più preziose come la ricerca di minacce. Laddove appropriato, applicheremo il modello SOAR per rilevare e rispondere automaticamente alle minacce alla sicurezza. La gestione degli asset svolge un ruolo chiave in questa strategia, fornendoci una visione aggiornata e accurata del nostro inventario e offrendo informazioni dettagliate su rischi e possibili soluzioni per tutto il ciclo di vita di una risorsa.

- **Identity Management.** Il programma di Identity Management di Kyndryl ha due obiettivi principali: limitare il numero di ID necessari a ciascun dipendente per accedere ai nostri sistemi e applicazioni e, soprattutto, stabilire privilegi di accesso minimi per ogni utente e identità. Il criterio del minimo privilegio riduce i rischi operativi concedendo ai dipendenti l'accesso soltanto agli strumenti e ai dati necessari per svolgere il proprio lavoro.

La nostra strategia di sicurezza e resilienza affronta l'intero spettro della protezione informatica, dalla progettazione e implementazione alla governance e manutenzione fino alla correzione e al ripristino. Questo framework, insieme al nostro modello di lavoro follow-the-sun, con reperibilità a rotazione secondo i diversi fusi orari, ci consente di monitorare la nostra rete globale in modo continuo, contrastando gli attacchi informatici e riducendo al minimo le interruzioni che potrebbero minacciare il nostro business.

## Un percorso di semplificazione

Razionalizzare sistemi e applicazioni durante la modernizzazione può aiutare a creare un ambiente IT agile e reattivo, in grado di sostenere l'innovazione e la crescita aziendale. I risultati già ottenuti da Kyndryl dimostrano il tipo di valore a lungo termine che anche voi potete realizzare con una trasformazione ben pianificata ed eseguita strategicamente.

Ambiente ereditato e costruito in un arco di oltre 40 anni	A due anni dall'inizio della nostra trasformazione
Oltre 1.800 applicazioni aziendali	<360 applicazioni aziendali
435 app in ambito HR, finanza, procurement e quote-to-cash	1 piattaforma Workday e 1 piattaforma SAP
54 data center on-premise	4 siti hyperscaler
68 soluzioni dati/banche dati	1 piattaforma dati
<b>VALORE: risparmio conseguito nel tempo sulle spese generali e di vendita stimato in 200-300 milioni di dollari</b>	

## Promuovere una storia di trasformazione continua

Trasformare la propria organizzazione, e in particolare semplificare e modernizzare radicalmente il patrimonio tecnologico per renderlo adatto allo scopo, non è un'impresa semplice. È un viaggio continuo che coinvolge tutta l'azienda.

Con una posta in gioco tanto alta, l'invito a una costante trasformazione dovrebbe essere un imperativo di business che proviene dai vertici aziendali. Un recente sondaggio di McKinsey suggerisce ai CEO di assumersi maggiori responsabilità personali riguardo allo stato della tecnologia aziendale e di fare di più per garantire che le proprie organizzazioni siano pronte a un futuro pieno di perturbazioni.<sup>5</sup> La domanda di sistemi e applicazioni moderni e sicuri non farà che aumentare, dato che le esigenze dei clienti e dei dipendenti continuano a cambiare.

Per Kyndryl, questi imperativi dimostrano che il nostro percorso di modernizzazione è appena iniziato.

Espanderemo il nostro campo d'azione e porteremo avanti le nostre iniziative di crescita, supportati da un patrimonio tecnologico moderno in grado di adattarsi all'evoluzione del nostro business. Affineremo le nostre priorità strategiche, concentrandoci su resilienza informatica, eccellenza operativa e reattività organizzativa. Ci impegniamo ad aiutare altre aziende a gestire le proprie trasformazioni, attingendo alle lezioni apprese come "Cliente Zero" per offrire un valore ancora maggiore.

Ancora più importante, è nostra intenzione proseguire la narrazione della trasformazione aziendale di Kyndryl. Promette di essere una storia di innovazione continua che testimonia ciò a cui possono aspirare le imprese quando decidono di intraprendere la strada della trasformazione con audacia e perseveranza.

**Michael Bradshaw** è CIO di Kyndryl.



© Copyright Kyndryl, Inc. 2023

Kyndryl è un marchio o marchio registrato di Kyndryl, Inc. negli Stati Uniti e/o in altri paesi. Altri nomi di prodotti e servizi possono essere marchi di Kyndryl, Inc. o di altre società.

---

<sup>1</sup> IDC FutureScape: Worldwide Intelligent ERP 2022 Predictions, IDC, ottobre 2021, Documento N. US47981721

<sup>2</sup> Forrester's Buyers Journey Survey (Indagine sul percorso d'acquisto), 2022, Forrester, marzo 2023

<sup>3</sup> [What is generative AI? Artificial intelligence that creates \(Cos'è l'AI generativa? L'intelligenza artificiale che crea\)](#), InfoWorld, agosto 2023

<sup>4</sup> [Your attack surfaces are expanding. These are the three you must defend \(Le vostre superfici d'attacco si stanno espandendo. Ecco le tre che dovete difendere\)](#), CSO, giugno 2023

<sup>5</sup> [Actions the best CEOs are taking in 2023 \(Le iniziative intraprese dai migliori CEO nel 2023\)](#), McKinsey and Company, marzo 2023