

VALUTAZIONE ECONOMICA DEI SISTEMI INFORMATIVI E PROCESSI DI OUTSOURCING

Problemi di natura finanziaria, economica e strategica impattano, oggi più che mai, sulla corretta implementazione dei sistemi informativi dell'azienda, il cui management si ritrova a dover fare i conti con un vocabolario molto tecnico, se non «ostico», e pacchetti procedurali davvero sofisticati. Motivo per cui, proprio nel settore informatico, si sono progressivamente sviluppati e perfezionati processi di outsourcing, grazie ai quali è possibile delegare «ad altri», si spera più bravi, quanto al proprio interno diventerebbe oneroso ed «incerto» da gestire.

Il cambiamento nella gestione dei sistemi informativi

Il processo evolutivo che coinvolge le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione ha indotto una serie di modifiche «strutturali» nella gestione dei sistemi informativi aziendali, tanto che oggi sono investite ingenti risorse finanziarie nella progettazione e nel funzionamento dei nuovi sistemi.

Inoltre, si rende sempre più necessario l'intervento di *staff* di specialisti, occorre costruire procedure *ad hoc*, bisogna affrontare la problematica informativa dell'impresa applicando concetti e metodi propri dell'attività di pianificazione e controllo, con particolare riferimento alle risorse impiegate, alle funzioni interessate, ai costi sopportati, ai benefici attesi ed ai mutamenti organizzativi derivanti dall'attuazione e dal funzionamento di sistemi informativi che incorporano le nuove Tecnologie.

In sintesi, il cambiamento si può intendere riferito ai seguenti elementi:

- 1) rilevanti risorse finanziarie investite nelle nuove tecnologie;
- 2) impiego di numerosi specialisti hardware e software;
- 3) nuove procedure amministrative e gestionali;
- 4) utilizzo delle metodologie e delle tecniche di pianificazione e controllo;
- 5) cambiamenti organizzativi.

Le cause del cambiamento

Per interpretare e gestire correttamente il cambiamento (in passato le aziende hanno operato con successo anche in assenza di supporti informatici per il trattamento dei dati e l'esigenza di nuove Tecnologie non era percepita), bisogna chiedersi innanzitutto come e perchè si è venuta a determinare questa elevata domanda di nuove Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione.

A questo proposito, in sintesi, vi sono due principali risposte.

La prima è che un numero molto elevato di persone è addetto ormai alla contabilizzazione dei fatti aziendali, costituendo così un onere non indifferente, soprattutto quando il costo del lavoro ha cominciato a crescere molto più rapidamente degli altri fattori produttivi.

L'altra risposta è quella che oggi si opera in un ambiente che cambia molto più rapidamente che in passato e proprio su questa seconda osservazione vale la pena di soffermarsi: in quanto ci condurrà ad un concetto molto importante per quanto riguarda l'informazione¹.

In un ambiente dinamico non possiamo mai essere certi di cosa accadrà in seguito a un certo modo di operare messo in pratica dall'impresa e pertanto il modo di operare più semplice resta quello in cui i risultati ottenuti vengono continuamente rilevati, confrontati con altri standard prefissati.

Un esempio può essere utile per chiarire il concetto. Se l'*output* (ad esempio la vendita di un articolo) confrontato con lo standard prefissato risulta essere più basso delle previsioni, si interviene sul trattamento (come ad esempio la collocazione all'interno del supermercato e l'assegnazione di un prezzo) e si tenta di aumentare le vendite di detto articolo. Questa tecnica con cui si rileva l'*output* per intervenire sull'elaborazione e sull'*input* è comunemente detta di «retroazione» o *feedback*.

Tutto ciò è praticabile ad una sola condizione: che le informazioni sulle vendite siano rilevate, confrontate ed elaborate tempestivamente.

Occorre quindi attribuire al sistema informativo un'importanza sempre crescente cercando di migliorare l'accuratezza e la tempestività con cui i dati vengono trattati.

di Francesca D'Angiolo
Università di Pisa

¹ De Marco M., Bruschi G., Manna E., Giustiniani G., Rosignoli C., L'organizzazione dei sistemi informativi aziendali, Bologna, Il Mulino, 1992, pag. 26. Quando siamo di fronte ad un meccanismo o ad un avvenimento complesso abbiamo due strade possibili da percorrere. La prima è quella di fare ogni sforzo per comprenderli, ma ciò può risultare troppo oneroso e a volte anche poco utile. La seconda strada è l'approccio della «scatola nera». In questo caso la domanda che ci si pone è «cosa succede». Si pensi ad una campagna promozionale delle vendite. Il vero meccanismo di sollecitazione professionale, gli effetti sul comportamento del cliente, l'ambiente, sfuggono ad una completa comprensione. Mentre, è relativamente facile verificare se ad una campagna promozionale corrisponde, ed in che misura, un incremento delle vendite. Se il risultato non è soddisfacente si può aggiustare il tiro della campagna e controllarne gli esiti.

Sistemi informativi e strategie aziendali

La sofisticazione raggiunta dai nuovi sistemi informativi ha prodotto, in alcuni casi, significativi cambiamenti nella struttura dell'impresa, in particolare la «ri-modellizzazione» di alcuni elementi della struttura organizzativa. La spinta al cambiamento si realizza tipicamente in fase di progettazione dei nuovi sistemi e riguarda il modo con cui sono svolte certe attività o sono organizzate certe funzioni prima dell'intervento di razionalizzazione riguardante l'utilizzo della risorsa informativa².

Per non parlare, poi, dell'influenza, molto più importante e diretta, esercitata dai sistemi informativi sulle strategie aziendali.

Come è stato bene evidenziato³, fra queste due variabili intercorre una varietà di rapporti orientati in una duplice direzione, nel senso che l'insieme dei flussi informativi disponibili ed attivabili nell'impresa condiziona le scelte strategiche operate ai vari livelli manageriali; queste ultime, a loro volta, influenzeranno il modo con cui dovrà essere organizzato il sistema informativo, essendo questo aspetto determinante per l'attuazione delle strategie aziendali e per le possibili evoluzioni che possono derivare da una necessità di adeguare le strategie all'ambiente esterno.

L'analisi costi/benefici

Oltre al necessario raccordo con le politiche e le strategie aziendali, è necessario tenere in debita considerazione la convenienza a porre in essere un certo sistema informativo aziendale.

In altri termini, prima di passare allo stato attuativo, la direzione aziendale, basandosi su elementi di natura economica, deve decidere se, rispetto agli investimenti che si propone di effettuare per realizzare il progetto informativo predisposto dagli specialisti, si prevede di ottenere una serie di vantaggi tali da far giudicare il sistema al tempo stesso efficace ed efficiente⁴.

Per realizzare un simile obiettivo la tecnica più seguita è quella dell'analisi costi/benefici. Attraverso di essa si intende confrontare la sommatoria dei costi che si dovranno sopportare per sviluppare tutte le fasi rientranti nel

cosiddetto «ciclo di vita del sistema informativo» con i benefici che ci si attende di conseguire mediante l'intervento di razionalizzazione che si intende operare sulle risorse informative dell'azienda.

La validità dei giudizi che possono formularsi grazie al confronto fra costi e benefici riguardanti la progettazione ed il funzionamento di un sistema informativo, deriva sostanzialmente dal grado di attendibilità delle stime formulate e dalla consistenza dei fenomeni quantificabili e non quantificabili presi in esame nella specifica situazione analizzata. D'altro canto, i sistemi informativi di tipo integrato o direzionale, essendo prevalentemente utilizzati per supportare i processi decisionali dei vari livelli manageriali, rendono in molti casi estremamente difficile la formulazione di un giudizio di valore, soprattutto per quanto concerne i vantaggi conseguibili attraverso il possesso di determinate risorse informative.

Alla pari, quindi, della maggior parte dei metodi quantitativi di analisi, la tecnica dei costi/benefici consente, da un lato, di seguire un approccio razionale per la valutazione economica del sistema informativo, dall'altro, presenta dei limiti quando ci si trova di fronte a progetti di intervento molto complessi. Essa, in ogni caso, offre alla direzione dell'impresa la possibilità di avvalersi di uno schema valido di inquadramento dei vari fenomeni sotto l'aspetto economico, e, al tempo stesso, di prendere coscienza della presunta onerosità dell'investimento che si va a realizzare e, quindi, l'importanza che un simile intervento in campo organizzativo deve assumere nella scala di valori caratterizzante i diversi soggetti operanti nel sistema aziendale.

Dovendo, dunque, costruire questo bilancio di convenienza del sistema informativo, occorre prendere in considerazione tutti i costi ed i benefici

caratterizzante il progetto in esame. Per quanto concerne i costi, va osservato subito che, in campo informativo, appare più opportuno utilizzare una ripartizione dei costi che tenga conto delle diverse fasi in cui si articola il ciclo di vita del sistema informativo. In tal modo, si distinguono, da un lato, i problemi di natura finanziaria connessi al



Appare opportuno utilizzare una ripartizione dei costi che tenga conto delle diverse fasi in cui si articola il ciclo di vita del sistema informativo. In tal modo, si distinguono, da un lato, i problemi di natura finanziaria connessi al sostenimento dei vari tipi di costo nelle diverse epoche temporali di riferimento, dall'altro, i problemi di natura economica, potendo essere considerati alcuni come delle vere e proprie capitalizzazioni, altri come puri e semplici oneri d'esercizio e, quindi, diversamente trattati ai fini della determinazione dei risultati economici della gestione.

sostenimento dei vari tipi di costo nelle diverse epoche temporali di riferimenti, dall'altro, i problemi di natura economica, potendo alcune di

² De Marco Marco, I sistemi informativi aziendali, temi di attualità, Milano, FrancoAngeli, 2002, pag. 79. La Funzione Sistemi, oltre ad essere responsabile di una parte spesso cospicua del patrimonio aziendale, influenza pressoché tutta l'operatività dell'azienda. Il suo buon funzionamento ha effetti positivi su tutte le altre funzioni, dal commerciale al controllo di gestione, mentre nel caso contrario, gli effetti negativi sono immediatamente riscontrabili.

³ Bertini U., Il sistema d'azienda: uno schema di analisi, Pisa, Opera Universitaria, 1977, pag. 140. Il progredire delle tecniche direzionali, l'uso di linguaggi più appropriati, il potenziamento delle memorie e delle capacità di calcolo degli elaboratori elettronici consentiranno in futuro la realizzazione di modelli di simulazione sempre più complessi, meglio rappresentativi dei fenomeni gestionali e perfettamente rispondenti alle esigenze del management. Si arriverà mediante l'adozione dei sistemi informativi totali, a ridurre sensibilmente il rischio che grava sulle operazioni di gestione, e le decisioni saranno sempre meno incerte.

⁴ Maggioni Vincenzo, Il sistema informativo aziendale, pag. 225, CEDAM, Padova, 1983. Un sistema informativo si considera efficiente se consente di ottenere le informazioni ritenute necessarie ed indispensabili per il buon funzionamento delle attività decisionali ed operative dell'impresa al più basso costo possibile. La qualifica di efficace, invece, può essere attribuita al sistema se esso consente di massimizzare la differenza fra il valore dei risultati prodotti ed il costo sopportato per conseguirli.

queste essere considerate come delle vere e proprie capitalizzazioni, altre come puri e semplici oneri d'esercizio e, quindi, diversamente trattate ai fini della determinazione dei risultati economici della gestione.

L'analisi dei costi

Ricapitolando, secondo questo orientamento, i costi connessi allo sviluppo di un progetto informatico possono sostanzialmente ripartirsi in:

- 1) costi di progettazione;
- 2) costi di sviluppo e manutenzione;
- 3) costi di gestione.

I primi non comportano notevoli difficoltà per la loro determinazione, dovendosi semplicemente individuare ed imputare al sistema informativo. Il tipo di spesa che interessa in maniera quasi esclusiva questa fase del ciclo di vita del sistema informativo è rappresentata dai costi del personale e per consulenze specialistiche riguardanti, rispettivamente, il fattore umano interno e lo *staff* esterno impiegati nella definizione delle caratteristiche del sistema.

Per quanto concerne i costi di sviluppo e manutenzione, va osservato che essi comprendono tutte le spese che si prevede di sostenere per avviare, collaudare ed implementare il nuovo sistema informativo e per mantenerlo in efficienza attraverso interventi di ampliamento o di adattamento che eventualmente si rendessero necessari in futuro. Si includono, in tal modo, una serie abbastanza numerosa di costi, riguardanti, in primo luogo, le spese per la predisposizione dei programmi applicativi, i quali dovranno tenere conto delle caratteristiche tecniche degli impianti che si pensa di installare, le spese relative alla ricerca, all'addestramento ed all'utilizzo del personale che si intende impiegare sia a livello operativo che direzionale nella gestione della risorsa informativa, nonché gli oneri concernenti gli interventi organizzativi necessari per probabili modifiche riguardanti la struttura dell'impresa o per corsi di aggiornamento per gli utenti del sistema.

Successivamente, bisogna prendere in considerazione i costi necessari per acquisire la disponibilità dei mezzi e delle attrezzature occorrenti per il funzionamento del sistema.

Da ultimo, i costi di avviamento veri e propri e quelli di manutenzione, comprendenti tutti gli oneri riguardanti

l'adeguamento del sistema posto in essere alle nuove esigenze manifestatesi nell'impresa per quanto concerne sia i fenomeni interni che esterni.

Si tratta quindi di un insieme di costi che, nel momento in cui si vanno ad assegnare dei valori a ciascuna di queste voci di costo, ciò richiede il superamento di notevoli difficoltà che si riferiscono al carattere revisionale assunto dai vari importi di spesa oggetto di analisi ed all'incerto verificarsi di alcuni eventi.

Relativamente, infine, ai costi di gestione va rilevato che di essi fanno parte tutte le spese che è necessario supportare per far funzionare il sistema dopo la sua implementazione. Anche in questo caso, le due voci più importanti sono costituite dai costi del personale informatico che viene direttamente o indirettamente impiegato per la generazione ed i successivi trattamenti operati sui flussi informativi e dal costo dei macchinari e delle attrezzature utilizzate per conservare le informazioni e per sviluppare le procedure ed i programmi di lavoro previsti nel progetto di sistema che si va a realizzare. Bisogna inoltre includere, in questo raggruppamento, anche gli oneri per i consumi di energia e di materiali ed una quota parte delle spese generali e degli oneri finanziari che possono considerarsi di pertinenza della funzione informativa dell'impresa.

L'analisi dei benefici

Passiamo ora ad analizzare i principali benefici derivanti dall'inserimento nell'organizzazione dell'impresa di un nuovo sistema informativo⁵. Poiché l'introduzione di un sistema informativo è vista sempre nella duplice ottica di migliore tecnologia da applicare alle attività operative dell'impresa e di intervento di tipo organizzativo e gestionale, allora i benefici derivanti dall'introduzione di un nuovo sistema possono così classificarsi:

- 1) riduzione dei costi diretti;
- 2) benefici tangibili;
- 3) benefici intangibili.

Per quanto riguarda il primo punto, un primo vantaggio conseguibile attraverso lo sviluppo di un nuovo sistema automatizzato risiede nella riduzione di alcuni costi concernenti il fattore lavoro e/o i mezzi e le attrezzature precedentemente utilizzate per la «risorsa

informativa». Si fa riferimento a manodopera impiegatizia liberata dall'automazione di alcune



Poiché l'introduzione di un sistema informativo è vista sempre nella duplice ottica di migliore tecnologia da applicare alle attività operative dell'impresa e di intervento di tipo organizzativo e gestionale, allora i benefici derivanti dall'introduzione di un nuovo sistema possono così classificarsi: riduzione dei costi diretti; benefici tangibili; benefici intangibili.

⁵ Maggioni Vincenzo, Il sistema informativo aziendale, op. cit., pag. 233. In campo informatico il termine «beneficio» viene utilizzato per indicare una maggiore produttività delle risorse impiegate nel sistema aziendale. In altre parole, la convenienza a sopportare spese considerevoli per progettare e realizzare una nuova struttura informativa esiste soltanto se in termini di economicità, efficienza e precisione si genera un sistema di ritorni tale da non far considerare proibitivi i costi connessi al progetto organizzativo. Questi ritorni si concretizzano nell'eliminazione della ridondanza delle informazioni, in un incremento del loro grado di accuratezza e di disponibilità, nonché in una velocizzazione dei tempi necessari per il loro ottenimento. Inoltre, si possono eliminare le frequenti duplicazioni degli sforzi sostenuti in campo informativo e si può ottenere una più efficiente gestione delle risorse aziendali attraverso un miglioramento del sistema decisionale e dei processi di controllo dell'impresa.

⁶ Virtuali Roberta, *L'outsourcing dei sistemi informativi aziendali*, Milano, FrancoAngeli, 1990, pag. 7. *L'outsourcing dei servizi informativi, a partire dalla fine degli anni '80, si è affermato come pratica manageriale con caratteristiche innovative e in crescente diffusione.*

L'outsourcing come nuova forma di gestione dei servizi informativi è apparso alla ribalta a seguito delle decisioni di esternalizzazione di aree di gestione delle tecnologie informatiche aziendali dal parte di grandi imprese, dapprima americane, come la Eastman Kodak e la General Dynamics, e successivamente da parte di molte imprese europee, soprattutto inglesi.

⁷ Arcari A. M., *L'outsourcing, una possibile modalità di esternalizzazione delle attività di servizi*, in *Economia & Management* n. 4, 1996.

L'outsourcing può essere definito come quella particolare modalità di esternalizzazione che ha per oggetto l'enucleazione di intere aree di attività, strategiche e non, e che si fonda sulla costituzione di partnership tra l'azienda che esternalizza e una azienda già presente sul mercato in qualità di specialista.

⁸ Ricciardi A., *L'outsourcing strategico*, Milano, Franco Angeli, 2000, pag. 101. *Nel nostro ordinamento giuridico non esiste una forma tipica di «contratto di outsourcing», che viene pertanto inquadrato nell'ambito dei contratti «atipici», ossia di quei contratti che la pratica pone in essere pur in assenza di uno schema contrattuale regolamentato dalla legge.*

⁹ De Marco Marco, *I sistemi informativi aziendali, temi di attualità*, Op. cit., pag. 136. *Molti autori si sono soffermati sui vantaggi dell'outsourcing IT: per tutti si possono segnalare Lacity, Willcocks e Hirschheim, i quali, nel dare il loro contributo, hanno prima passato in rassegna i lavori degli altri studiosi del settore.*

¹⁰ Virtuali Roberta, *L'outsourcing dei sistemi informativi aziendali*, Op. cit., pag. 46. *Il vantaggio di costo che il fornitore dell'outsourcing è in grado di conseguire è connesso con il raggiungimento di economie di scala nella gestione di attività informatiche. Il costo complessivo delle operazioni relative al sistema informativo diminuisce significativamente nelle aziende il cui business primario è l'elaborazione di dati e informazioni rispetto alle aziende nelle quali invece è una funzione di supporto. Le economie di scala sono possibili nell'esercizio se le infrastrutture e le risorse vengono condivise tra molti utenti. Inoltre, in un grande centro sono utilizzate tecnologie avanzate di esercizio che per complessità non sono possibili in un centro di minori dimensioni.*

procedure prima svolte manualmente il cui costo non deve essere più considerato.

Dato che i benefici, piuttosto che da una riduzione di costi, derivano da un miglioramento qualitativo dell'informazione, allora il problema della valutazione diventa più complesso. Alcuni di questi miglioramenti, infatti, possono essere quantificati in moneta e venire, quindi, considerati come benefici tangibili.

Tipici esempi sono i vantaggi derivanti da una riduzione dell'investimento in scorta o da un miglioramento del *cash flow* dovuti, rispettivamente, ad una migliore gestione delle operazioni di magazzino o dei processi di fatturazione realizzati dall'impresa. Altre volte, invece, il miglioramento derivante da un maggior valore aggiunto del sistema informativo non può essere tradotto in stime monetarie, per cui il beneficio in oggetto si qualificherà come intangibile. Rientrano, ad esempio, in questa tipologia i vantaggi derivanti da un miglioramento del servizio alla clientela, da una riduzione dei termini di consegna dei prodotti, da un maggior volume e da una maggiore qualità posseduta dalle informazioni fornite a supporto dei processi decisionali. In tutti questi casi, è impossibile esprimere in termini monetari gli effetti di un miglioramento informativo.

Il processo di outsourcing

Poiché ciascun progetto di sistema informativo che si vuole introdurre nell'organismo aziendale induce effetti positivi tangibili e intangibili, è necessario che siano ricercati e determinati con la massima precisione possibile tutto l'insieme di costi e benefici monetizzabili derivanti dallo sviluppo e dalla realizzazione di un nuovo progetto informatico. Oltre a tutte queste considerazioni, ogni impresa deve tenere sempre presente anche la possibilità di esternalizzazione ad un fornitore specializzato della globalità o di parte dei servizi informatici per la gestione dell'impresa⁶. Si fa riferimento, in tal caso, al fenomeno dell'outsourcing⁷ in base al quale si decide di affidare ad un fornitore esterno, in tutto o in parte, una certa attività di servizio interna all'azienda.

La possibilità di ricorrere a forme gestionali come l'outsourcing in primo luogo ha posto le aziende di fronte alla necessità di effettuare delle valutazioni

sulle prestazioni e sui costi della struttura interna per confrontarle con le proposte del fornitore esterno.

L'outsourcing dei sistemi informativi aziendali per le aziende costituisce una nuova tecnica di management ed una nuova modalità contrattuale⁸ legata alle tecnologie informatiche attraverso la quale le aziende più sensibili non solo ricercano dei vantaggi economici e di funzionalità organizzativa ma anche dei miglioramenti della capacità competitiva dell'impresa stessa.

Le principali opportunità

Il mondo scientifico e quello aziendale concordano sui principali vantaggi dell'outsourcing che possono essere così schematizzati⁹:

- 1) risparmi conseguibili grazie alle economie di scala¹⁰: nel caso di computer, al raddoppiare del prezzo della macchina la potenza quadruplica. E' quindi logico che la potenza di calcolo erogata da un *outsourcer* che serve numerosi clienti e perciò utilizza macchine molto grandi, abbia costi inferiori a quelli che riuscirebbe a realizzare un'azienda con macchine più piccole;
- 2) miglioramento immediato del *cash flow*: è consuetudine che l'*outsourcer* (il fornitore del servizio) acquisti per contanti il centro EDP (Elettronic Data Processing) dell'azienda cliente pagando il valore residuo. In certi casi questo miglioramento, ovviamente temporaneo, del *cash flow* può essere uno dei moventi forti per la scelta dell'*outsourcing*;
- 3) possibilità di incremento lineare della potenza di calcolo: in passato gli incrementi di potenza avvenivano a salti; se un'azienda voleva accrescere la potenza che possedeva doveva a volte superare il fabbisogno reale e trovarsi per un determinato periodo in una fase di sovracapacità. Con l'*outsourcing* è possibile procedere nella crescita in modo lineare;
- 4) trasformazione di costi fissi in variabili. Questo punto interpreta la tendenza delle aziende moderne di ridurre al minimo i costi fissi e di operare a costi variabili. Ciò interessa in modo particolare le aziende la cui attività varia in modo ampio in termini di volumi stagionalmente o da un anno all'altro. Il fornitore di *outsourcing* può attenuare in modo significativo le variazioni di uso delle tecnologie per esigenze di automazione;
- 5) accesso a competenze altrimenti non acquisibili.

Ciò mette in evidenza il vantaggio che ha un centro EDP di grandi dimensioni, il quale ha il potere di attrarre competenze e professionalità che in un'azienda sarebbe difficile acquisire, sia perché essa può essere poco attraente per le risorse umane specializzate in questo campo, sia perché alcune professionalità, seppure fondamentali, potrebbero venire utilizzate solo per una parte del tempo. Nel settore informatico a livello mondiale si è in presenza di una crescente e critica scarsità di personale con elevata specializzazione informatica e di gestione delle reti telematiche e di un aumento delle retribuzioni dei professionisti informatici. Per molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, è spesso difficile reperire le risorse per assumere, mantenere, aggiornare e garantire un adeguato sviluppo di carriera al personale informatico specializzato.

L'*outsourcing* costituisce un modo per ottenere tali competenze senza essere coinvolti nella loro gestione;

6) possibilità di concentrarsi sul *core business*¹¹: una serie di occupazioni e una parte dell'attenzione del management tradizionalmente dedicate alla gestione del sistema informativo verrebbero prese a carico dell'*outsourcer*, dando la possibilità di concentrarsi sulle attività più strategiche e redditizie.

I vincoli più comuni

Oltre ai vantaggi, anche in questo caso, occorre considerare gli aspetti più problematici dell'*outsourcing*, i quali possono essere così elencati:

1) onere della gestione delle alleanze: il rapporto con l'*outsourcer* richiede un impegno costante e lo sforzo di instaurare una relazione di collaborazione reciproca;

2) perdita del controllo: effettivamente, una volta scelto di andare in *outsourcing*, molte competenze tecnologiche o vengono rilevate dall'*outsourcer* o vanno disperse nell'azienda. Se l'*outsourcer*, per sua convenienza, si lega ad una tecnologia che presto diventa obsoleta, l'azienda cliente ne subisce le conseguenze;

3) barriere all'uscita: non è semplice uscire da un contratto di *outsourcing*. Con questo non si intende solo sottolineare che si tratta di contratti di lunga durata, ma che, operativamente, è molto più difficile e particolarmente costoso effettuare l'operazione di *insourcing*. Per questa ragione nella letteratura tecnica si usa dire che esistono elevate barriere in uscita;

4) rischi di addebiti imprevisti: si pensi, ad esempio, ad un'azienda che al momento della stesura del contratto di *outsourcing* preveda un funzionamento di dieci ore giornaliere e in seguito, a causa di mutate circostanze ambientali non prevedibili al momento della stesura del contratto, l'operatività deve essere estesa a quattordici ore giornaliere. Ovviamente le quattro ore aggiuntive possono essere fornite solo dall'*outsourcer*, ma, non essendo specificate in contratto, la negoziazione sul prezzo vede l'*outsourcer* molto più forte. Inoltre, a tutto ciò va aggiunto il rischio del fallimento dell'*outsourcer* che si ripercuoterebbe con grande impatto sull'azienda cliente.



La lunga durata, gli investimenti specializzati, il rischio per il cliente, l'incertezza di un contratto non esaustivo, il progresso tecnologico, qualificano il contratto di *outsourcing* come accordo di fornitura complesso con un'area di rischio elevato per il cliente. Ciò ha spinto alla tendenza, che è ormai molto diffusa, a definire come alleanza o partnership molti accordi di *outsourcing*.

Alla luce di tutto ciò, è possibile affermare che la lunga durata, gli investimenti specializzati, il rischio per il cliente, l'incertezza di un contratto non esaustivo, il progresso tecnologico, qualificano il contratto di *outsourcing* come accordo di fornitura

complesso con un'area di rischio elevato per il cliente che con tale accordo si pone in una posizione di dipendenza dall'erogazione dei servizi del fornitore¹². Ciò ha spinto alla tendenza, che è ormai molto diffusa, a definire come alleanza o *partnership* molti accordi di *outsourcing*.

Quello che emerge è che in molti casi le parole alleanza e collaborazione sono utilizzate come sinonimi per fare riferimento al fatto che cliente e fornitore abbiano instaurato dei rapporti di tipo collaborativo e cooperativo per supplire le carenze contrattuali¹³. La riuscita di una relazione di questo tipo fra le due parti costituirebbe un ulteriore vantaggio a favore della decisione di esternalizzare il servizio informatico.

L'outsourcing totale

Quanto appena descritto è facilmente riscontrabile soprattutto nel caso di «*outsourcing* totale»¹⁴. In questo caso, infatti, il cliente ha un rischio molto elevato in quanto dipende da un unico fornitore e, proprio per questa ragione, avrà tutto l'interesse a mantenere con quest'ultimo un rapporto di piena collaborazione. Le difficoltà che potrebbero nascere in un caso come questo si hanno quando le prestazioni erogate dal fornitore non corrispondono con quelle attese dal cliente.

Il raggiungimento degli obiettivi prefissati, da una o da entrambe le parti, dipende dalla qualità della

¹¹ Virtuali Roberta, L'*outsourcing* dei sistemi informativi aziendali, Op. cit., pag. 49. Negli ultimi anni l'aumento della competitività e le difficoltà di mercato hanno indotto le aziende a concentrarsi sul core business e sulle loro competenze fondamentali. L'informatica è stata sottoposta ad attente analisi in molti casi. Per molte aziende è stata qualificata come commodity, cioè come un servizio indispensabile al funzionamento dell'azienda ma non strategico, cioè distintivo rispetto ai concorrenti. Per le aziende che ritengono l'informatica una commodity è stato più semplice rivolgersi ai fornitori di *outsourcing* con il vantaggio di delegare ad altri una funzione interna alleggerendosi di responsabilità e compiti della gestione e nell'esercizio delle tecnologie informatiche risparmiando tempo e risorse da investire nelle funzioni core.

¹² Glucksmann R. e Ricciardi M., *Outsourcing* nelle tecnologie dell'informazione: motivazioni, modalità di realizzazione e contratti di servizio, Milano, Etaslibri, 1994, pag. 46. Le criticità sono associate ai rischi di tipo tecnico ed organizzativo. Gli aspetti principali ed i relativi rischi sono i seguenti: 1) strategicità delle tecnologie: rischio di perdita del controllo delle tecnologie che supportano il core business, 2) costi: incertezza sull'entità reale dei benefici conseguibili in quanto non vi è una esperienza sufficientemente consolidata, 3) governo della tecnologia: solo una gestione tutta aziendale permette un rapido aggiornamento dei bisogni, 4) organizzazione: le ripercussioni sulle risorse umane sono di difficile gestione, 5) non ritorno: il processo è difficilmente reversibile e l'*outsourcer* può creare condizioni di opportunismo, 6) inadeguatezza dell'offerta: il mercato dell'offerta non è sufficientemente ampio e consolidato, 7) contrattualistica: i contratti sono complessi, la casistica è limitata e non collaudata nel tempo, 8) livello di servizio: difficoltà di gestire un adeguato livello di servizio se non si governano direttamente le risorse.

¹³ Merlino M., Testa S. e Valivano A., Opportunità e limiti dei processi di *outsourcing*, in *Economia & Management* n. 3, 1997.

¹⁴ Virtuali Roberta, L'organizzazione del processo di *outsourcing* nei sistemi informativi aziendali, Milano, Franco Angeli, 2005, pag. 38. L'*outsourcing* totale corrisponde al caso in cui un'azienda sceglia di ricorrere all'*outsourcing* per il 70-80% delle sue capacità informatiche, normalmente affidandosi ad un solo singolo fornitore e con un contratto di lunga durata, nella maggior parte dei casi dai 5 ai 10 anni, e di ammontare elevato (Cullen e Willcocks, 2003).

relazione tra le parti stesse nel quadro delle regole definite con il contratto. È per questo motivo che, sia nella letteratura che nella realtà, il successo di un accordo di *outsourcing* viene fatto dipendere in larga parte anche dai contenuti del contratto stipulato dalle parti.

L'*outsourcing* può anche rimanere una relazione fra cliente e fornitore basata solo ed esclusivamente sul contenuto del contratto caratterizzandosi come relazione commerciale più che come rapporto di collaborazione e condivisione dei rischi. Nella pratica un rapporto di questo tipo si ha nel caso di «*sourcing*» selettivo¹⁵ o meglio di ricorso a fornitori multipli. In tal caso, infatti, l'accordo fra l'impresa cliente ed i vari fornitori rimane un semplice accordo commerciale con il grande vantaggio per il cliente di riuscire a mantenere il controllo strategico dell'IT.

La prospettiva degli Application Server Provider (ASP)

Oltre alle suddette modalità di gestione delle tecnologie informatiche, l'avvento di Internet ha generato un ulteriore modo di gestire le tecnologie informatiche definito Application Server Provider (ASP)¹⁶. Un «ASP» è un'azienda che offre l'accesso e l'utilizzo, tramite Internet, di applicazioni come, per esempio, software per la gestione dell'azienda (ERP), per il commercio elettronico o per la gestione delle relazioni con il cliente. Gli utenti non devono perciò comprare la licenza, ma solo versare un canone mensile del programma o pagare solo il tempo di utilizzo. Il *provider* inoltre si occupa della manutenzione ed aggiornamento del software e gestisce i dati del cliente in modo continuativo nelle ventiquattro ore e nei sette giorni settimanali. L'azienda, in questo modo, si solleva dagli oneri gestionali e, tutto quello di cui ha bisogno per utilizzare le proprie applicazioni è un collegamento Internet.

Si tratta di una forma di *outsourcing* in cui il *service provider* è proprietario di una «*server farm*» ossia del centro di calcolo e delle infrastrutture di rete, ovvero di un centro di elaborazione dati di medio-grandi dimensioni che permette al fornitore di garantire l'erogazione dei servizi in condizioni di massima sicurezza fisica, logica ed applicativa. Le *server farm* offrono al cliente svariati vantaggi fra cui, oltre alla possibilità di beneficiare delle

infrastrutture, quello di usufruire di elevate competenze nella gestione sistemistica che si traducono anche nell'affidabilità e nella continuità del servizio in termini di connettività.

Un ulteriore vantaggio offerto dalla *server farm* si traduce nella sicurezza ed affidabilità dei dati garantita dal servizio di continuo *back-up* e da strumenti hardware e software anti-intrusione senza compromettere la completa disponibilità dei dati per il cliente che ha la possibilità di accedere ai propri archivi anche da postazioni remote.

Un ASP combina i principi dell'*outsourcing* tradizionale con Internet come alternativa all'acquisto ed allo sviluppo in proprio di software. L'affitto di applicativi dietro il versamento di un canone rappresenta sicuramente il futuro del business nell'era di Internet con il quale ogni società dovrà fare prima o poi i suoi conti.

L'*outsourcing* di applicazioni tramite ASP ha molti vantaggi ma taluni svantaggi.

La diminuzione dei costi ed i considerevoli risparmi nella gestione delle informazioni dovuti essenzialmente alla mancata necessità di dover acquistare e aggiornare hardware e software specifico.

E' lo stesso ASP ad assicurare l'ultima *release* del software o l'ultimo modello di *server*, il tutto trasparente all'utente e senza alcun onere aggiuntivo. Le uniche spese che una società deve affrontare sono l'acquisto di un PC, il canone all'ASP e la connessione ad Internet. La possibilità di poter elaborare i propri dati appoggiandosi su una pubblica infrastruttura quale Internet è un altro vantaggio in quanto elimina i costi da sostenere per implementare una rete proprietaria.

Ogni nuovo utente può accedere all'applicativo con

un semplice PC anche da remoto (con apposita *username* e *password*), senza sobbarcarsi costosi aggiornamenti al proprio ambiente tecnologico. Tutto questo gioca a favore principalmente di quelle società che sono distribuite sul territorio

con numerose filiali. Il costo dell'installazione iniziale, a cui si aggiunge il canone mensile, giustifica pienamente l'utilizzo di una applicazione ASP piuttosto che l'acquisto di un software da sviluppare e gestire in proprio.

Esistono peraltro anche alcuni svantaggi. Passare da una gestione interna ed un accesso locale sui propri dati ad una pubblica gestione mediante l'accesso su Internet comporta una rinuncia al controllo sulle applicazioni e sulle informazioni. Ad esempio, un eccessivo carico del traffico su Internet



Un ASP (Application Server Provider) combina i principi dell'*outsourcing* tradizionale con Internet, come alternativa all'acquisto ed allo sviluppo in proprio di software; l'affitto di applicativi dietro il versamento di un canone rappresenta sicuramente il futuro del business.

¹⁵ Virtuali Roberta, L'organizzazione del processo di outsourcing nei sistemi informativi aziendali, op. cit., pag. 41. Il sourcing selettivo è una variante del sourcing attraverso fornitori multipli.

Molte aziende stipulano accordi di outsourcing per l'IT con più fornitori. L'accordo in questi casi si caratterizza come relazione commerciale e non come partnership basata sulla fiducia e sulla cooperazione. La relazione trova il suo fondamento nel contratto, che è stipulato in modo molto dettagliato per fare in modo che il fornitore rispetti i Service Level Agreements - SLA - previsti (Lacity, Willcocks e Feeny, 1996).

¹⁶ Virtuali Roberta, L'organizzazione del processo di outsourcing nei sistemi informativi aziendali, Op. cit., pag. 34. Si tratta di fornitori specializzati nell'*outsourcing* di specifiche applicazioni informatiche rese disponibili attraverso Internet o altri tipi di network, senza la necessità per il cliente di acquisire la licenza d'uso dell'applicazione.

può rallentare il tempo di risposta dell'applicativo, consentendo a maliziosi *hackers* di introdursi nei server pubblici ASP per «spiare» i dati e le informazioni contenute. A ciò si aggiunge la scarsa differenziazione dell'offerta e la mancanza di personalizzazione del software in base alle specifiche dell'azienda. Ed ancora, la difficoltà nel comprendere le proposte e nello stipulare accordi ben precisi sul livello dei servizi oggetto della fornitura. Ciò è dovuto essenzialmente alla «gioventù» degli ASP che modellano le loro proposte sulla base dell'andamento del mercato. Per garantire una qualità del servizio quanto più ottimale, gli ASP supportano i cosiddetti SLA (Service Level Agreement) predefiniti con ciascun cliente. Anche se la prospettiva di semplificare la gestione ed evoluzione delle applicazioni attraverso terze parti è sicuramente molto interessante, scegliere e gestire il rapporto con un ASP non è così semplice, soprattutto in un mercato affollato ed ancora poco maturo.

L'azienda che ha intenzione di rivolgersi ad un ASP deve tenere conto della novità del business e delle iniziali difficoltà ad instaurare fin da subito un buon rapporto con il nuovo partner. I vantaggi, comunque, giustificano qualche seppur piccolo rischio.

Bibliografia

- ARCARI A. M., «L'outsourcing, una possibile modalità di esternalizzazione delle attività di servizi» in *Economia & Management*, n. 4, 1996
- BARTOLACCI FRANCESCA, *La gestione e il controllo dei processi di outsourcing*, Milano, Giuffrè, 2004
- BERTINI UMBERTO, *Il sistema d'azienda: uno schema di analisi*, Torino, Giappichelli, 1990
- DE MARCO M., BRUSCHI G., MANNA E., Giustiniani G., Rosignoli C., *L'organizzazione dei sistemi informativi aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1992
- DE MARCO MARCO, *I sistemi informativi aziendali, temi di attualità*, Milano, Franco Angeli, 2002
- GLUCKSMANN R. E RICCIARDI M., *Outsourcing nelle tecnologie dell'informazione: motivazioni, modalità di realizzazione e contratti di servizio*, EtasLibri, 1994
- MAGGIONI VINCENZO, *Il sistema informativo aziendale*, Padova, Cedam, 1983
- MARCHI LUCIANO, *I sistemi informativi aziendali*, Milano, Giuffrè, 2004
- MERLINO M., TESTA S. E VALIVANO A., «Opportunità e limiti dei processi di outsourcing» in *Economia & Management*, n. 3, 1997
- RICCIARDI A., *L'outsourcing strategico*, Milano, Franco Angeli, 2000
- VIRTUALI ROBERTA, *L'outsourcing dei sistemi informativi aziendali*, Milano, Franco Angeli, 1990
- VIRTUALI ROBERTA, *L'organizzazione del processo di outsourcing nei sistemi informativi aziendali*, Milano, Franco Angeli, 2005.

NOVITÀ

La pratica degli acquisti nel settore ITC Best practices, strategie, criticità

Piero Gilotto

Ipsoa, 2007, € 23,00

Il volume tratta di acquisti di ICT – Information and Communication Technology cercando di conciliare l'analisi rigorosa delle tematiche con l'**esperienza pratica sul campo** day by day, per raccontare una realtà viva e stimolante, probabilmente ancora poco conosciuta, ma di notevole interesse e di grande rilevanza economica.

Il testo è arricchito da un **nutrito numero di esempi**, citazioni, informazioni e numeri utili alla conoscenza di questo specifico mercato.

Il **linguaggio** usato è volutamente **semplice e comprensibile**, per agevolare nel lettore l'accesso ad un mondo contraddistinto da complessità tecnologica e da continua innovazione.

Alla luce, pertanto, della frammentarietà delle informazioni esistenti sull'argomento, si è cercato di organizzare, secondo un **percorso logico-descrittivo**, le cono-

scenze e le best practices in una trattazione organica, il più possibile completa, che privilegia le tematiche di business rispetto ai tecnicismi informatici e alla contrattualistica.

La conclusione di questo percorso metterà in evidenza, nella **catena del valore**, l'Ufficio Acquisti, l'ICT aziendale, l'Azienda e la parte che ogni attore può recitare al meglio, nella chiarezza dei ruoli, delle competenze e delle responsabilità.

Per ulteriori informazioni o per l'acquisto:

- **Redazione:** tel. 02 8247.6085
e-mail: ammin.fin@ipsoa.it
- **Servizio Clienti:** tel. 02.82476794
fax 02.82476403
e-mail: servizio.clienti@ipsoa.it
- **Agenzie Ipsoa di zona** (sul sito www.ipsoa.it)

