

## STUDI DI FATTIBILITÀ DI SISTEMI INFORMATIVI

Paolo Atzeni  
Dipartimento di Informatica e Automazione  
Università Roma Tre

14/12/2003  
(con materiale di C. Batini, G. Lazzi e M. Mecella)

## Studio di fattibilità

- attività volta a determinare la convenienza della realizzazione di un sistema
- o, meglio, a fornire ai responsabili le informazioni necessarie alla decisione per l'effettivo avvio della realizzazione di un progetto e quindi sull'investimento necessario
- può essere effettuato in un quadro di pianificazione periodica oppure per interventi isolati

14/12/2003

2

## Perché lo studio di fattibilità

- uno strumento importante per ottenere un miglioramento nell'utilizzo dei sistemi informativi e nell'efficienza, nell'efficacia e nell'economicità delle iniziative
- aumenta la consapevolezza nelle decisioni di investimento e consente quindi di valutare gli effettivi obiettivi (e i benefici attesi) a fronte dei costi richiesti
- diminuisce l'incertezza dei progetti e fornisce strumenti per governare la complessità e ridurre i rischi
- **il tutto a condizione che lo studio di fattibilità sia uno strumento di lavoro in cui si crede e non un mero adempimento formale**

14/12/2003

3

## Avvertenza

- Si parla di studio di fattibilità in contesti diversi e si distingue talvolta fra
  - pre-fattibilità, finalizzata alla decisione
  - fattibilità, finalizzata all'approvvigionamento

14/12/2003

4

## Tipi di studi di fattibilità, a seconda di input e output

- Valutazione di una soluzione data
- Formulazione di soluzioni e scelta
- Formulazione e analisi di diverse soluzioni

14/12/2003

5

## Studio a partire da soluzione data

- Input: soluzione tecnica o almeno organizzativa già data (ad esempio dal BPR)
- Output:
  - fattibilità della soluzione
  - rischi
  - costi
  - benefici
  - make or buy

14/12/2003

6

## Scelta tra diverse soluzioni

- Input: diagnosi dell' esistente
- Output intermedio:
  - un insieme di soluzioni tecnico organizzative
- Output finale:
  - una soluzione scelta
  - analisi comparata della fattibilità, dei rischi, dei costi, dei benefici
  - scelta del make or buy

14/12/2003

7

## Analisi di diverse soluzioni

- Input: diagnosi dell' esistente
- Output intermedio:
  - un insieme di soluzioni tecnico organizzative
- Output finale:
  - analisi comparata della fattibilità (senza scelta della soluzione), dei rischi, dei costi, dei benefici delle diverse soluzioni
  - analisi del make or buy

14/12/2003

8

## Tipici input allo studio di fattibilità'

1. Piano: progetti e budget
2. BPR: processi da modificare
3. Assessment (processo mediante il quale un'organizzazione valuta l'efficacia e l'efficienza del proprio sistema informativo e individua le cause di disfunzioni)

15/12/2003

9

## Prodotti dello studio di fattibilità'

- Analisi di fattibilità' tecnico organizzativa e rischi
- Progetto di massima dei prodotti, dei servizi e della loro qualità'
- Costi
- Benefici
- Analisi degli investimenti
- Forma di acquisizione (make or buy e "quale" buy)
- In caso di buy: Capitolato tecnico e contratto

15/12/2003

10

## Fattibilità e BPR



14/12/2003

11

## Fattibilità ed esame delle alternative



14/12/2003

12

## Aspetti della fattibilità

- **Tecnica** — verifica la realizzabilità: esistono strumenti, quantitativamente e qualitativamente idonei?
  - **Organizzativa** — verifica se la proposta è realizzabile nell'ambito dell'organizzazione esistente
  - **Motivazionale** — verifica quanto il sistema sarà accettato e utilizzato
- **Economica** — verifica se i costi (le risorse necessarie) per la realizzazione sono giustificate dai benefici (ritorni attesi)
- **Temporale** — verifica se la realizzabilità si può concretizzare in tempi "accettabili" (rispetto ai quali il sistema continua ad essere utile); ovviamente tempo e costo non sempre sono indipendenti

14/12/2003

13

## Concretezza dello studio di fattibilità

- Per raggiungere gli obiettivi lo studio di fattibilità deve
  - individuare soluzioni architettoniche, organizzative (per il sistema e per la sua realizzazione) e le scadenze
  - e quindi deve includere un progetto di massima
  - lo studio di fattibilità segue l'individuazione di un problema e di una "idea progettuale" risolutiva; deve quindi riferirsi concretamente al problema e alla soluzione
- Inoltre, nel caso di affidamento all'esterno del progetto (questione che va valutata nello studio stesso) lo studio di deve fornire tutte le informazioni necessarie a redigere il capitolato (allegato tecnico e criteri di scelta)

14/12/2003

14

## Sintesi e dettaglio

- uno studio di fattibilità
  - deve assumere un punto di vista complessivo sul processo di interesse (non solo sul sistema informatico)
  - deve al tempo stesso raggiungere un livello di dettaglio che permetta di raggiungere gli obiettivi di verifica di fattibilità e valutazione dei costi, dei rischi e dei benefici
  - senza pretesa di completezza nei dettagli
- Nota:
  - lo studio di fattibilità ha i suoi costi e i suoi tempi, che non vanno sottovalutati (ma che debbono essere contenuti)

14/12/2003

15

## Possibili conclusioni di uno studio di fattibilità

- il progetto non si può realizzare, perché ...
- il progetto si può realizzare con un intervento sostanzialmente organizzativo
- il progetto si può realizzare con questa soluzione, con questi costi, con questi rischi
- il progetto si può realizzare con varie soluzioni, ..., scegli tu

14/12/2003

16

## Soprattutto per le pubbliche amministrazioni: si può affidare all'esterno?

- come tutte le attività di valore strategico, lo studio di fattibilità deve essere sotto stretto controllo dell'amministrazione
- quindi, ove possibile, non andrebbe affidato all'esterno
- spesso, però, non si hanno le forze per realizzarlo bene in casa e allora è meglio affidarlo all'esterno

14/12/2003

17

## Il problema dell'incompatibilità (D. L.vo 39/93, art 13)

- l'incompatibilità sussiste, in quanto lo studio deve fornire una prima definizione del progetto e una valutazione dei costi; chi lo realizza non deve avere condizionamenti e altri interessi
- lo studio di fattibilità può (e spesso deve) lasciare spazio a realizzazioni diverse, proponibili dai fornitori
- l'incompatibilità riguarda singoli progetti, non il rapporto fra ente e fornitore in generale

14/12/2003

18

## Un'alternativa: concorso di progettazione

- in cui il governo rimane ancor di più all'amministrazione
- ma i contributi esterni sono molteplici e valorizzati

14/12/2003

19

## Studio di fattibilità: una possibile articolazione

1. **La situazione attuale:** contesto, problema, analisi e diagnosi, vincoli, definizione obiettivi
2. **Progetto di massima della soluzione:** requisiti (del processo e del sistema), specifiche, modalità di realizzazione
3. **Analisi del rischio:** fattori di rischio, analisi, modalità di gestione
4. **Il progetto proposto:** segmentazione, specifiche globali, acquisizioni e realizzazioni previste, piano di massima
5. **Analisi costi-benefici:** valutazione dei benefici, stima dei costi, analisi dell'investimento
6. **Raccomandazioni per le fasi realizzative:** per l'approvvigionamento (forma di acquisizione), per la gestione del progetto, per la stesura del capitolato e/o del contratto

14/12/2003

20

## 1. La situazione attuale

- Il contesto dello studio
  - Ripresa della visione strategica in termini di servizi, organizzazione, tecnologia
  - Ripresa dei principali passaggi che hanno portato all'individuazione del progetto
  - Collocazione del progetto all'interno del piano di informatizzazione
- Descrizione della problematica
  - Descrizione e rilevanza del problema/opportunità
  - Esigenze da soddisfare (rispetto a utenti interni e esterni)
- Descrizione della situazione attuale del sistema informativo
  - Individuazione e rappresentazione dei processi coinvolti
  - Individuazione e rappresentazione dei flussi informativi
  - Individuazione e rappresentazione della struttura organizzativa e dell'utenza coinvolta
  - Attuale livello di automazione
- Analisi e diagnosi della situazione attuale
  - Individuazione dei fenomeni che costituiscono le cause del problema
  - Collocazione di tali fenomeni sulle diverse componenti del processo di servizio
  - Individuazione di metriche atte a rappresentare i fenomeni critici e la loro evoluzione
  - Misurazione della situazione attuale
- Identificazione dei vincoli
  - Quadro normativo di riferimento
  - Vincoli temporali e altri vincoli (economici, organizzativi..)
- Definizione degli obiettivi del progetto

14/12/2003

21

## Progetto di massima della soluzione

- Definizione delle soluzioni alternative
- Analisi di impatto aziendale
- Definizione della qualità attesa dal progetto

14/12/2003

22

## Le alternative riguardano

- Requisiti o specifiche
- Le soluzioni tecnologiche ed applicative
- Le modalità di realizzazione

14/12/2003

23

## Requisiti vs specifiche

- La fornitura può essere vista come
  - un insieme di beni che dovranno poi essere gestiti da personale (esempio: personal computer)
  - un servizio, di cui si specificano i livelli e le qualità, senza entrare nel merito del modo in cui il fornitore si organizza (esempio: infrastruttura di rete)

14/12/2003

24

## Requisiti vs specifiche

- Anche nel caso o per la parte di fornitura che e' vista come insieme di tecnologie, lo studio di fattibilita' si puo' fermare ad un livello intermedio
- Il capitolato (documento che descrive ai fornitori le caratteristiche del sistema su cui basare la offerta) recepisce questo livello intermedio
- I fornitori nella offerta tecnica arricchiscono le specifiche fornendo specifiche e soluzioni complete (valore aggiunto)

14/12/2003

25

## Esempio: accesso a basi di dati via web

- Lo studio specifica che il DBMS deve essere relazionale con interfaccia web
- Le offerte specificano il tipo di RDBMS con le suite di ambienti di sviluppo e le soluzioni per il collegamento tra server dati e server web

14/12/2003

26

## Soluzioni tecnologiche ed applicative

- Aspetti tecnologici
  - Architettura di rete
  - Architettura elaborativa
  - Ambienti di sviluppo
- Aspetti applicativi
  - Architettura dati
  - Architettura applicativa
  - Architettura di sicurezza
  - Interfaccia utente
  - Interfaccia verso altri sistemi
- Aspetti di servizio
  - specifica dei servizi richiesti e livelli di servizio

14/12/2003

27

## Modalità di realizzazione

- Per ogni servizio e prodotto richiesto
  - Fare in proprio
  - Affidarsi a fornitori esterni
  - Riusare
- Queste alternative possono essere esaminate e valutate nello studio di fattibilità e la scelta preferenziale può costituire:
  - elemento vincolante (diventa requisito della richiesta di fornitura)
  - elemento di preferenza nella scelta della fornitura

14/12/2003

28

## Alternative tipiche in un progetto di sviluppo software per cambio di architettura

- Sviluppo ad hoc
- Personalizzazione di prodotti ERP
- Affidamento ad un application service provider
- Porting del software nella nuova architettura
- Reingegnerizzazione del software, attraverso ridocumentazione (reverse engineering)
- Soluzione mista
  - Riutilizzo dei dati
  - Riutilizzo delle specifiche dati/funzioni
  - Ricostruzione delle specifiche dati/funzioni

14/12/2003

29

## Esempio

- Il Ministero delle Finanze deve acquisire ogni anno circa 20 milioni di dichiarazioni dei redditi dei soggetti fiscali
- Attualmente i tempi di acquisizione sono elevati, il tasso di errore porta a lunghi ricicli
- Alternative:
  - Tramite data entry (soluzione precedente potenziata)
  - Tramite acquisizione telematica
  - Tramite dischetti
  - Tramite acquisizione ottica

14/12/2003

30

## Analisi di impatto aziendale

- Identificare le aree di utenza coinvolte, gli obiettivi e gli effetti per le stesse derivanti dal progetto
- Sviluppare un piano organizzativo della soluzione definendo
  - l'eventuale nuova struttura organizzativa delle unità interessate
  - le eventuali modifiche normative interne od esterne
  - gli eventuali sistemi informativi o procedure interconnesse
- Sviluppare un piano del personale della soluzione definendo
  - le competenze necessarie per la gestione del nuovo sistema
  - le alternative di reperimento delle risorse umane
  - le implicazioni in termini di addestramento, crescita e sviluppo professionale

14/12/2003

31

## 2. Progetto di massima della soluzione

- REQUISITI DELLA SOLUZIONE
  - Dettaglio del processo previsto (dopo la reingegnerizzazione)
  - Interventi previsti sulle componenti non informative del processo
  - Necessità di modifica della normativa
  - Requisiti del sistema informativo da realizzare
    - Informazioni trattate, Funzioni informatizzate, Modalità di lavoro, Requisiti architetturelli, Requisiti di qualità
- SPECIFICHE GENERALI DEL SISTEMA
  - Specifiche applicative
    - Architettura dati e arch. applicativa (con esame e val. delle ev. alternative)
    - Interfaccia utente
  - Specifiche tecnologiche
    - Architettura tecnologica (con ...)
    - Ambiente e strumenti di sviluppo (con ...)
- MODALITA' DI REALIZZAZIONE
  - "Make or buy" (con ...)
  - Riutilizzo di componenti esistenti (con ...)
  - Avvio del sistema
  - Esercizio e manutenzione del sistema (con ...)
  - Formazione ed assistenza utenti

14/12/2003

32

## Analisi del rischio

- Scopo:
  - Individuare in maniera precisa i rischi connessi allo sviluppo di una nuova applicazione è fondamentale, e l'esito di questa quantificazione può modificare scelte che sotto altri aspetti si rivelano più economiche o più efficaci.
- Di solito questo problema non viene affrontato seriamente nella fase di analisi

14/12/2003

33

## Classificazione dei rischi

- **tecnici**
  - collegati alla tecnologia utilizzata e alla soluzione applicativa
- **organizzativi**
  - legati all'impatto che il sistema può avere sulla organizzazione.
- **finanziari**
  - generati dalla indisponibilità di risorse finanziarie
- **legislativi**
  - generati dal mancato adempimento a norme di legge

14/12/2003

34

## I rischi tecnici riguardano

- il tipo di progetto
- il tipo di ambiente di sviluppo (es. realizzare una applicazione in un linguaggio tradizionale comporta meno rischi che usare un ambiente di sviluppo di sistemi esperti),
- il tipo di impianto (es. si può decidere di usare una memoria di massa di nuova concezione solo quando vi sia un adeguato numero di esperienze già consolidate presso altre organizzazioni),
- l'esperienza richiesta,
- il tempo di sviluppo (in diversi casi non prevedibile in maniera precisa),
- i costi di sviluppo.

14/12/2003

35

## Rischi tecnici

Parametri da esaminare:

- 1- Utilizzo di nuovo hardware: Il progetto utilizzerà hardware di base nuovo rispetto all'esperienza disponibile
- 2 - Utilizzo di nuovo software di base: Es. il progetto utilizzerà un sistema operativo, un TP monitor, un compilatore non conosciuti.
- 3 - Utilizzo di nuovo software di ambiente: Il progetto utilizzerà un DBMS non conosciuto.
- 4 - Utilizzo di soluzioni in ambiente TLC: Il progetto attua soluzioni basate sull'interconnessione, sull'uso di protocolli di reti, ecc. non noti.
- 5 - Necessità di software ad hoc: Realizzazione ex-novo di software di base, di ambiente, di telecomunicazioni o di interfaccia per lo sviluppo di applicazioni speciali.

14/12/2003

36

## I rischi organizzativi riguardano

- la possibile rigidità dell' ambiente organizzativo nell' accettare i cambiamenti connessi alla adozione di nuove procedure,
- l' impatto sull' utente finale,
- la tipologia del ciclo di vita della procedura e
- la frequenza e l' importanza che ha la procedura per gli obiettivi aziendali (es. una applicazione in tempo reale di controllo di un impianto è evidentemente più critica di una applicazione gestionale tradizionale).

14/12/2003

37

## Rischi finanziari, relativi a

- Durata superiore al periodo di finanziamento
- Indeterminatezza nella copertura dei costi di gestione
- Incertezza sui costi complessivi

14/12/2003

38

## Le Classi di Rischio in ambiente gestionale

- Classe A (rischio alto) Il servizio software è caratterizzato da una elevatissima criticità dovuta alle possibili responsabilità connesse alla importanza dei dati elaborati ed al loro potenziale impatto sull'esterno. Un malfunzionamento del prodotto può provocare danni gravi e diffusi verso terzi oppure causare una consistente perdita di immagine dell'Amministrazione e di fiducia verso i servizi da essa offerti.
- Classe B (rischio medio) Il servizio software implica limitate responsabilità in caso di malfunzionamenti, pur trattando dati rilevanti e/o informazioni riservate. Un malfunzionamento del prodotto può provocare danni gravi e/o una certa perdita di immagine dell'Amministrazione verso l'esterno.
- Classe C (rischio basso): Il prodotto offre in generale un servizio che gestisce informazioni non critiche, per il quale un eventuale malfunzionamento comporta la sola perdita del lavoro svolto, o danni limitati.

14/12/2003

39

## Fattore di rischio trasversale: complessità gestionale

- E' la difficoltà di definire il disegno organizzativo, applicativo e tecnico di un progetto
- In generale è inversamente proporzionale a quanto siano definiti e stabili e 'privi di ambiguità' gli input, gli output e le regole/modalità di elaborazione.

14/12/2003

40

## Complessità gestionale: aspetti da considerare

- Interfunzionalità: Il progetto avrà come utilizzatori uffici diversi dell'ente che determineranno i vincoli da rispettare.
- Interventi su organizzazione e ruoli: Il progetto richiede una ristrutturazione organizzativa/ normativa.
- Intervento su procedure di lavoro: Il progetto richiede la modifica delle attuali procedure operative ed il ridisegno dei flussi informativi.
- Livello di inesperienza dell'utente sulla problematica: L'utilizzatore finale del sistema non conosce le problematiche applicative di cui verrà investito.
- Livello di inesperienza dell' Amministrazione sulla problematica:
  - All'interno dell'Amministrazione non c'è conoscenza della problematica applicativa: l'Amministrazione vuole attivare delle nuove funzioni progettandole ex-novo.
- Partecipazione e supporto direzionale: Per la definizione dei requisiti organizzativi e funzionali del nuovo sistema è necessario il supporto e la partecipazione della Direzione dell'Amministrazione.

14/12/2003

41

## Fattore di rischio: dimensione

- E' la valutazione della quantità di risorse coinvolte nel progetto
- Parametri da esaminare:
  - Numero di persone: E' il numero di persone (tecnici ed utenti) coinvolte nel coordinamento del progetto
  - Dimensione tecnologica: E' il numero di mesi-uomo totali (utente, interni, esterni)
  - Dimensione economica: impegno economico espresso in miliardi, per lo sviluppo del progetto

14/12/2003

42

## Come ridurre il rischio

- Segmentare il progetto
- Ripartire il rischio con i fornitori
  - es prezzi/risparmi unitari garantiti
  - costi "a corpo" o per unita' di prodotto prefissati
- Assicurare la copertura finanziaria dell' investimento
  - accantonamenti o riserve prudenziali per imprevisti o per tipologia di rischio
  - margini temporali di riserva a fronte di rischi di maggiori tempi

14/12/2003

43

## Studio di fattibilità e "progetti impossibili"

- Sono "impossibili" quei progetti per i quali la distanza tra stato iniziale e stato finale è troppo elevata per garantire livelli di rischio accettabili.
- In genere tale distanza deriva:
  - da insufficienti elementi di conoscenza della situazione
  - da un elevato grado di incertezza
  - da un elevato grado di complessità

14/12/2003

44

## Rischio connesso alla durata e complessita' del progetto

Stato finale	Documentazione del S.I.	Studio di fattibilità	Progettazione applicativa di dettaglio	Progettazione tecnica di dettaglio	S.I. collaudato	S.I. installato
S.I. non documentato	soluzione unica	soluzione unica	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>
S.I. documentato	soluzione unica	soluzione unica	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>
Descrizione del problema	non valida	soluzione unica	soluzione unica	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>
Progettazione di alto livello	non valida	soluzione unica	soluzione unica	soluzione unica	<b>RISCHIO</b>	<b>RISCHIO</b>
Progettazione applicativa di dettaglio	non valida	non valida	soluzione unica	soluzione unica	soluzione unica	soluzione unica
Progettazione tecnica di dettaglio	non valida	non valida	non valida	soluzione unica	soluzione unica	soluzione unica
S.I. collaudato	non valida	non valida	non valida	non valida	soluzione unica	soluzione unica

14/12/2003

45

- Per superare tale situazione lo SF può:
  - modificare lo stato iniziale (recuperando e incrementando la conoscenza della situazione attuale, diminuendo incertezza o governando la complessità), attraverso specifiche attività
  - "spezzare" il progetto prevedendo progetti parziali (evolutivi in caso di incertezza o incrementali in caso di complessità) al posto del progetto unico: vedi in seguito
  - prevedere un piano di lavoro che comprenda specifici punti di decisione (in tal caso il progetto deve prevedere modalità contrattuali coerenti)

14/12/2003

46

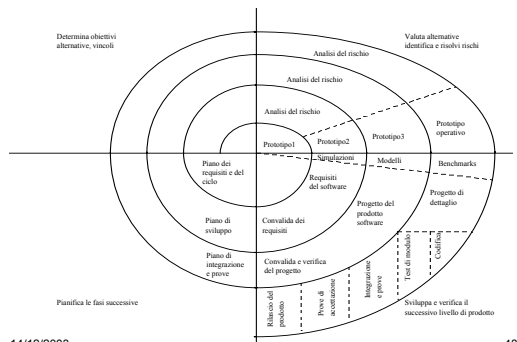
## Alternative sulla modalita' di realizzazione

- Soluzione unica: quando e' realizzato con una unica attivita' continuativa
- Realizzazione incrementale: Realizzazione e collaudo avvengono per parti successive, ma i requisiti non cambiano nel corso della realizzazione
- Realizzazione evolutiva: Per parti successive, con i requisiti influenzati dal collaudo o dalla sperimentazione

14/12/2003

47

## Il ciclo a spirale di Boehm



14/12/2003

48



## Guida alla scelta della soluzione

Scadenza	Complessità	Incertezza	Approccio alla realizzazione		
			Soluzione unica	Incrementale	Evolutiva
Normale	Bassa	Bassa	X		
		Media	X		X
		Alta			X
	Media	Bassa	X		
		Media	X		X
		Alta		X	X
Alta	Bassa	Bassa		X	
		Media		X	X
		Alta			X
	Media	Bassa		X	X
		Media		X	X
		Alta			X
Tempi stretti	Bassa	Bassa		X	
		Media		X	X
		Alta			X
	Media	Bassa		X	X
		Media		X	X
		Alta			X
Alta	Bassa		X	X	
	Media		X	X	
	Alta			X	

14/12/2003

49

## 3. Analisi del rischio

- Fattori di rischio del progetto
  - Complessità
    - Complessità gestionale
    - Dimensioni del progetto
    - Altri fattori
  - Incertezza
    - Incertezza dei requisiti
    - Innovazione tecnologica
- Analisi del rischio di progetto
- Modalità di gestione del rischio

14/12/2003

50

## 4. Il progetto proposto

- Segmentazione del progetto
- Riepilogo delle acquisizioni e realizzazioni previste
- Piano di massima del progetto
  - Piano dei rilasci
  - Punti di controllo
  - WBS, Pert, Gantt

14/12/2003

51

## Analisi costi-benefici

- Analisi dei costi
- Analisi dei benefici
- Analisi degli investimenti (confronto costi benefici)

14/12/2003

52

## Analisi dei costi

- A questo punto dello studio di fattibilità siamo in grado di classificare le voci di fornitura in dettaglio

14/12/2003

53

## Benefici: classificazione

- **Monetizzabili:**
  - possono essere espressi in termini monetari.
- **Quantificabili (tangibili):**
  - possono essere espressi in termini diversi da quelli monetari facendo riferimento agli indicatori di efficienza ed efficacia dei processi
- **Intangibili:**
  - possono essere valutati solo in base a considerazioni qualitative, aziendali, sociali o politiche

14/12/2003

54

## Tipologie di benefici tangibili

- Riduzione della risorsa umana
- Riduzione di immobilizzi, cioè del rapporto valore vendite/valore magazzino
- Miglioramento del servizio
- Riduzione dei costi del materiale acquistato
- Riduzione dei costi del personale impiegato
- Riduzione dei costi di lavoro straordinario
- Riduzione dei fabbisogni di personale aggiuntivo
- Riduzione dei costi di duplicazione ed immissione dei dati
- Riduzione dei costi dovuti a dati erronei
- Riduzione dei costi di attrezzature d'ufficio
- Riduzione delle scorte in eccesso
- Riduzione dei livelli di scorte di sicurezza necessarie
- Miglioramento della produttività del personale
- Semplificazione delle procedure
- Miglioramento delle comunicazioni interufficio
- Riduzione del tempo richiesto per la produzione di documenti
- Miglioramento del rendimento dei venditori

14/12/2003

55

## Benefici intangibili

- Miglioramento del servizio alla utenza esterna
- Miglioramento della immagine della organizzazione
- Maggiore motivazione e autonomia del personale
- Migliore disponibilità della informazione
- Affidabilità della informazione
- Riduzione dei supporti cartacei
- Miglioramento della metodologia di lavoro
- Efficacia e rapidità del processo decisionale

14/12/2003

56

## 5. Analisi costi-benefici

- Valutazione dei benefici attesi
  - Individuazione e descrizione dei benefici attesi
  - Individuazione ed esplicitazione delle metriche e dei valori attesi
  - Correlazione obiettivi-benefici
- Stima dei costi
  - Individuazione delle principali voci di costo
  - Esplicitazione delle metriche utilizzate
  - Stima dell'impegno di risorse umane
  - Stima dei costi di impianto e di esercizio
- Analisi dell'investimento

14/12/2003

57

## 6. Raccomandazioni per le fasi realizzative

- Indicazioni per l'approvvigionamento
  - criteri per la determinazione della tipologia di fornitore
  - criteri di selezione delle offerte
  - indicazioni sulle modalità di approvvigionamento
- Indicazioni per la gestione del progetto
  - indicazioni per la gestione del piano di qualità
  - indicazioni sul project management
  - esigenze di negoziazione delle varianti

14/12/2003

58