

STRATEGIE DI ACQUISIZIONE DELLE FORNITURE ICT

Paolo Atzeni

Dipartimento di Informatica e Automazione

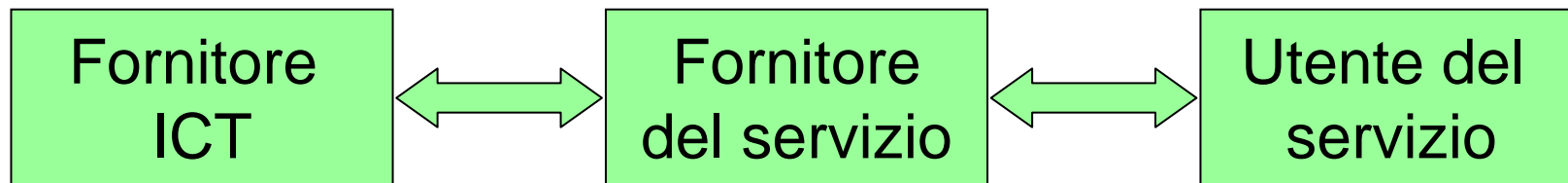
Università Roma Tre

03/02/2008

(materiale da:

Manuali e lucidi su sito CNIPA, in particolare di M. Gentili)

Scenario comune nelle forniture ICT



- L'ente interessato è
 - cliente del fornitore ICT per gli aspetti tecnologici
 - fornitore dell'utente finale relativamente al servizio offerto

Fornitura di servizi o esternalizzazione?

- L'acquisizione di prodotti e servizi informatici può avvenire in varie forme
- Possibili estremi:
 - singole, specifiche forniture mirate, di servizi e prodotti, tipicamente informatici
 - delega più o meno ampia, con autonomia del fornitore nella individuazione delle modalità operative e tecniche opportune (esternalizzazione o "outsourcing")

Outsourcing, un termine diffuso

- Delega operativa dei servizi connessi all'informatica (e non solo) che un Cliente concede ad un Fornitore per demandare all'esterno ciò che tradizionalmente si è fatto o comunque si potrebbe fare all'interno
 - delega operativa data dal Cliente al Fornitore
 - esternalizzazione di attività già svolte dal Cliente
 - trasferimento di attività dal Cliente al Fornitore
 - affidamento di attività al Fornitore

Outsourcing, origine

- "Facility management", gestione delle infrastrutture
- Talvolta viene fatto risalire al 1962, quando EDS fu fondata (da Ross Perot) per sfruttare la potenza di calcolo parzialmente inutilizzata dei (costosi) mainframe di alcune aziende per fornire servizi di elaborazione dati ad altri clienti

Classificazione, due coordinate

- **In base alla missione affidata al Fornitore**
 - Information Technology Outsourcing
 - Business Process Outsourcing
- In base all'ampiezza del mandato conferito al Fornitore
 - Full Outsourcing
 - Selective Outsourcing

Information Technology Outsourcing (ITO)

- Outsourcing delle attività di sviluppo, esercizio, manutenzione dei Sistemi Informativi
 - infrastrutture hw e di rete (platform, desktop, network)
 - centri di elaborazione dati (data center)
 - patrimonio applicativo software (application)
- Si afferma verso la fine degli anni '80
 - aggiunge ai limitati servizi tipici del facility management la complessa gestione di tutte le problematiche inerenti i sistemi informativi
- Può essere (seconda coordinata)
 - Full Outsourcing
 - Selective Outsourcing (spesso "Multisourcing")

Mercato Italiano ITO (fonte Assinform)

- Dimensione complessiva 2464 milioni di Euro nel 2005 (il 27% dei servizi informatici in Italia)
- Nel 2006-2007 ulteriore crescita al 29,5%, con sviluppo e manutenzione scesi al 22,5%

	2005		1999	
Sistemi embedded	996	11%	919	13%
Servizi di elaborazione	993	11%	1017	14%
Formazione	577	6%	558	8%
Integrazione sistemi	1031	11%	723	10%
Outsourcing	2464	27%	1472	20%
Consulenza	986	11%	708	10%
Sviluppo e manutenzione	2206	24%	1870	26%
TOTALE SERVIZI	9253	100%	7267	100%

Un inciso, il mercato italiano IT 2005 (Assinform – dati in milioni di Euro)

Hardware	5278	
Assistenza tecnica	883	
Software	4082	
Software di sistema		568
Middleware		935
Software applicativo		2579
Servizi	9253	
TOTALE	19496	

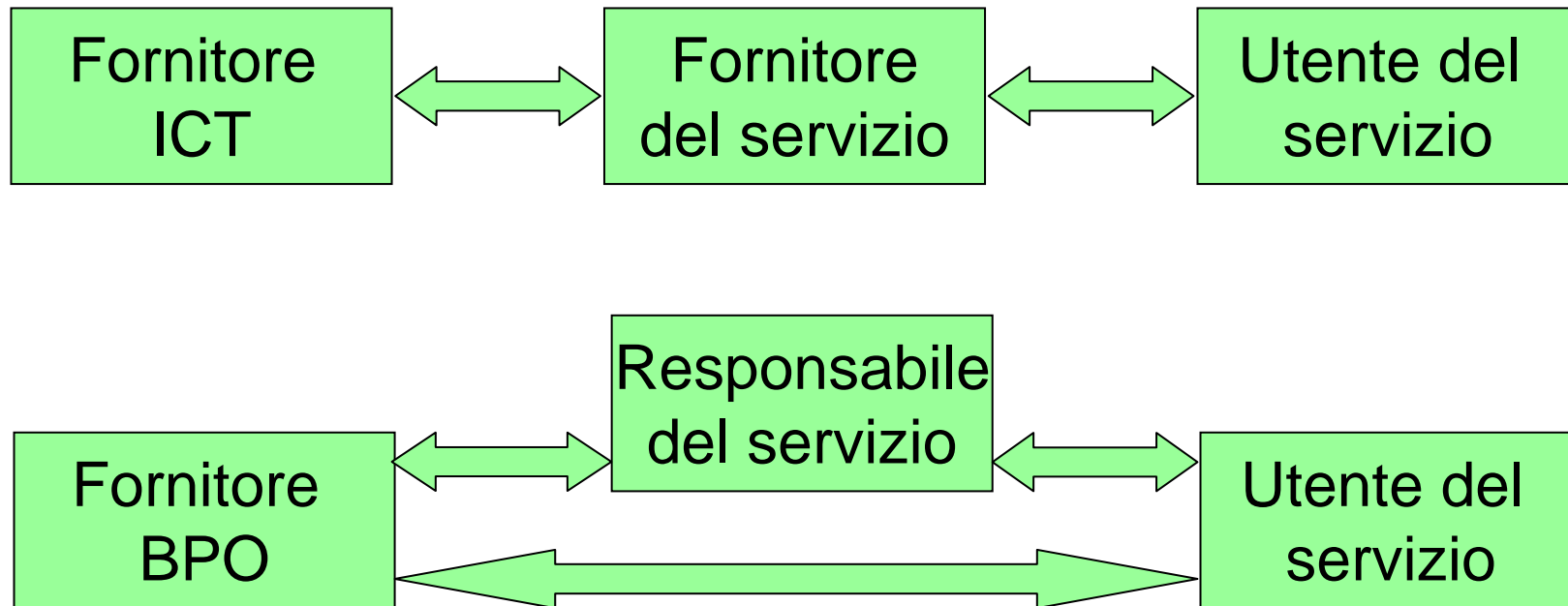
Tipi di servizi affidati in outsourcing

- Servizi di consulenza
 - Direzione lavori, monitoraggio, consulenza e formazione.
- Application management
 - Manutenzione e conduzione patrimonio applicativo software
- Application service provision
- Desktop management
 - Gestione delle postazioni di lavoro, assistenza, controllo, manutenzione HW e SW
- Help desk, CRM
 - Infrastrutture e anche servizio (BPO, vedi oltre)
- Network outsourcing
 - Servizi di connettività e relativa gestione delle correlate apparecchiature di rete.
- Facility management
 - Gestione delle infrastrutture HW (presso locali del committente o del fornitore), spesso con disaster recovery e business continuity
- System integration

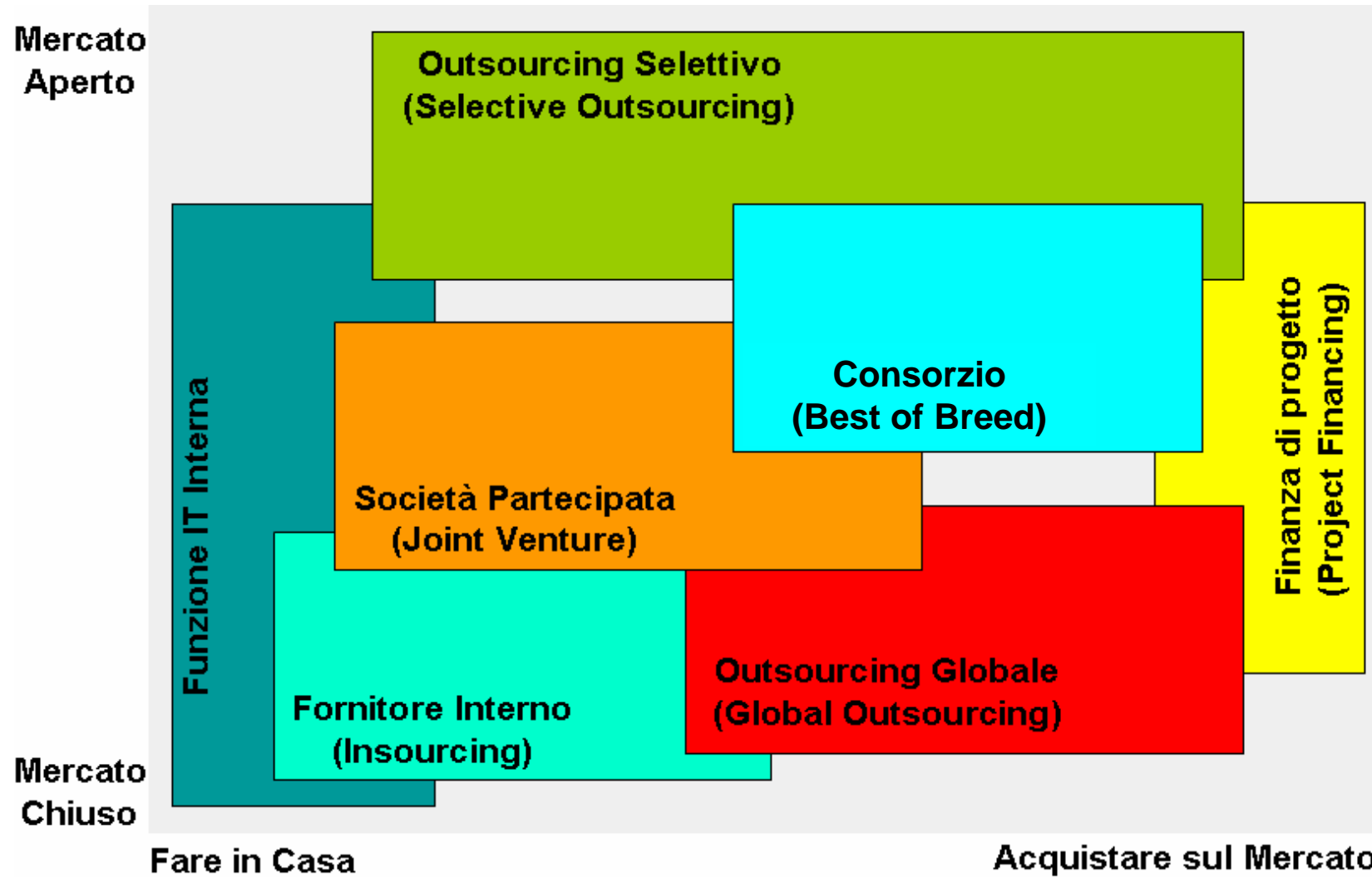
Business Process Outsourcing BPO

- Outsourcing di processi operativi dell'organizzazione, di solito "strumentali" e non "core"
 - personale (Human Resources Management)
 - contabilità e finanza
 - assistenza agli utenti (Help Desk, Call Center)
 - relazioni con gli utenti (Customer Relationship Management)
 - acquisti e forniture (Supply Chain Management)
 - commercio elettronico su internet (e-Commerce)
- Si afferma verso la metà degli anni '90 (almeno cinque anni dopo l'ITO)
- Alcuni casi di servizi "core", con (nel settore pubblico) rapporti "stretti" di partnership fra amministrazione e fornitore

Scenario tradizionale vs BPO



Strategie di acquisizione



Funzione IT Interna

- **La funzione IT è assegnata ad una struttura dell'organizzazione**
 - fornisce ed implementa nuovi servizi ed architetture IT mediante progetti interni
 - assenza di contratti, eventuali meccanismi di contabilizzazione e gestione del budget
- **Sovrapposizioni con Outsourcing Selettivo**
 - utilizzo di fornitori esterni di servizi
- **Sovrapposizioni con Insourcing (Fornitore interno)**
 - definizione di un rapporto contrattuale tra funzione IT interna ed organizzazione

Insourcing

- **La funzione IT è delegata ad una società di servizi separata dall'organizzazione a cui fornisce servizi ma da essa posseduta (e che di solito non opera sul mercato)**
 - fornisce ed implementa nuovi servizi ed architetture IT sulla base di contratti informali (controllo di gestione come centro di ricavi) o contratti di servizio (definizione di tariffe per i servizi)
- **Sovrapposizioni con Joint Venture**
 - l'Insourcer utilizza un fornitore come partner preferenziale nei progetti o nell'erogazione di servizi;
 - organizzazioni differenti, ma con esigenze IT simili condividono lo stesso Insourcer
- **Sovrapposizioni con Full Outsourcing**
 - l'Insourcer vende servizi sul mercato e diviene esso stesso fornitore

Selective Outsourcing

- **La funzione IT è delegata a più fornitori esterni**
 - fornisce ed implementa nuovi servizi ed architetture IT sulla base di più contratti di durata limitata, 3-5 anni
 - data centre (Facility Management)
 - reti di telecomunicazione (Network Outsourcing)
 - desk top e sistemi distribuiti (Desktop Outsourcing)
 - applicazioni e procedure (Application Outsourcing)
- l'organizzazione attua un approccio tattico per creare un ambiente competitivo (costi, capacità, innovazione)
 - complessità gestionale accresciuta

Full Outsourcing

- **La funzione IT è delegata ad un unico fornitore esterno**
 - fornisce ed implementa nuovi servizi ed architetture IT sulla base di un unico contratto di servizio
 - l'organizzazione intende creare una partnership strategica con l'outsourcer
 - è il modello classico di outsourcing, il contratto copre la maggior parte delle esigenze IT dell'organizzazione e ha una lunga durata, 5-10 anni
- Sovrapposizioni con **Selective Outsourcing**
 - il rapporto può cominciare con un contratto limitato ad alcuni servizi con l'obiettivo di ampliarne la portata verificate le capacità dell'Outsourcer

Joint Venture (Società partecipata)

- **La funzione IT è delegata ad una società di servizi separata e indipendente dall'organizzazione a cui fornisce servizi, in partecipazione con un fornitore**
 - la maggioranza delle quote può essere dell'uno o dell'altro, a seconda che si voglia privilegiare il controllo del committente o la responsabilità e l'impegno del fornitore
 - fornisce ed implementa nuovi servizi ed architetture IT sulla base di un contratto di servizio (definizione di tariffe per i servizi)
- diffuse per gli enti locali, ma esempi anche a livello centrale (Agricoltura)
- talvolta operano sul mercato

Consorzi

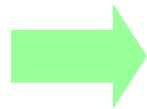
- **La funzione IT è delegata ad un consorzio costituito da più fornitori esterni**
 - fornisce ed implementa nuovi servizi ed architetture IT sulla base di un unico contratto di servizio
 - l'organizzazione intende creare una partnership strategica con il Consorzio
 - complessità gestionale maggiore di quella del Full Outsourcing:
 - difficoltà di omogeneizzare le diverse culture, conoscenze, sistemi qualità, dei fornitori costituenti il Consorzio
 - spesso si tratta di un RTI (raggruppamento temporaneo di imprese)
 - è un soggetto privato, va scelto con gara

Project financing

- Tralasciamo

Esempi di Strategie di Sourcing

- Ministero delle Politiche Agricole e Forestali
 - AIMA, oggi AGEA
 - Corpo Forestale
- Automobil Club d'Italia
 - ACI Informatica
- Ministero del Tesoro, Bilancio e Programmazione Economica (oggi dell'Economia e delle Finanze)
 - CONSIP



(vedi SINF-09-StrategieSourcingCasi.pdf)

Strategie di acquisizione, comparazione

- Ogni forma di acquisizione presenta “pro” e “contro”.
- Non esiste una soluzione migliore in assoluto
- La scelta non deve necessariamente essere effettuata una volta per tutte, può essere rivista
 - sulla base di una strategia di approccio progressivo
 - per adattarsi al mutare di condizioni interne o esterne all'organizzazione

Outsourcing: pro e contro, in generale

- A favore
 - Attenzione al core-business
 - Mancanza di risorse specializzate
 - Riduzione dei tempi, soprattutto per rapidi cambiamenti tecnologici
 - Maggiore flessibilità nell'offerta di servizi (ad esempio, rispetto all'orario di lavoro)
- Contro
 - Perdita di controllo
 - Riduzione del potere negoziale a medio termine
 - Demotivazione personale IT interno

Outsourcing globale

- A favore
 - Interfaccia unica
 - Unitarietà e integrazione delle componenti
 - Riduzione costi e tempi di acquisizione
 - Possibile semplificazione nella gestione del contratto (uno solo)
- Contro
 - Limitata "ottimizzazione" nella scelta
 - Perdita di controllo
 - Riduzione del potere negoziale e lock-in
 - Demotivazione personale IT interno
 - Rischio di insuccesso globale
 - Complessità del singolo contratto

Outsourcing selettivo

- A favore
 - Clima di competizione fra i fornitori
 - riduzione costi
 - ottimizzazione della scelta
 - Controllo del committente su coordinamento e integrazione
 - Riduzione dei singoli tempi di acquisizione
 - Possibile semplificazione della gestione dei singoli contratti
 - Minore rischio di insuccesso globale
- Contro
 - Aumento della complessità di gestione dei molti contratti
 - Possibile "scaricabarile"
 - Difficoltà di integrazione

Confronto fra le forme di outsourcing

Criteri di Comparazione	Selective Outsourcing	Full Outsourcing
ottimizzazione scelta fornitore	alta	bassa
costo acquisizione servizi	alto	basso
gestione contratto da parte del cliente	molto complessa	semplice
competitività tra i fornitori	elevata	bassa
costo dei servizi	migliorato dalla competizione	poco competitivo
responsabilità nei confronti del cliente	di tutti i fornitori, con rischio conflitti	di un unico fornitore
conoscenza delle esigenze del cliente	lenta, meno approfondita	veloce, facilitata, approfondita
rilassamento dei fornitori	prevenuto dalla competizione	elevato rischio
assicurazione della qualità	complessa	semplice

Dal punto di vista del fornitore

- Opportunità
 - Standardizzazione dell'offerta e riutilizzo dell'esperienza
 - Economie di scala
- Rischi
 - Investimenti iniziali
 - Difficoltà di dimensionamento

Pro e contro, ancora

- **Per il Cliente**
 - L'Outsourcing ha senso se il Fornitore eroga il servizio
 - ad un costo inferiore
 - con una qualità uguale o superiore
 - con la capacità di adeguarlo alle proprie esigenze
 - I Rischi sono superiori a quelli del Fornitore ed i loro effetti potenzialmente più pesanti
- **Per il Fornitore**
 - L'Outsourcing è un buon affare se incrementa
 - il fatturato
 - i margini
 - la penetrazione nel mercato

Bilanciamento economico

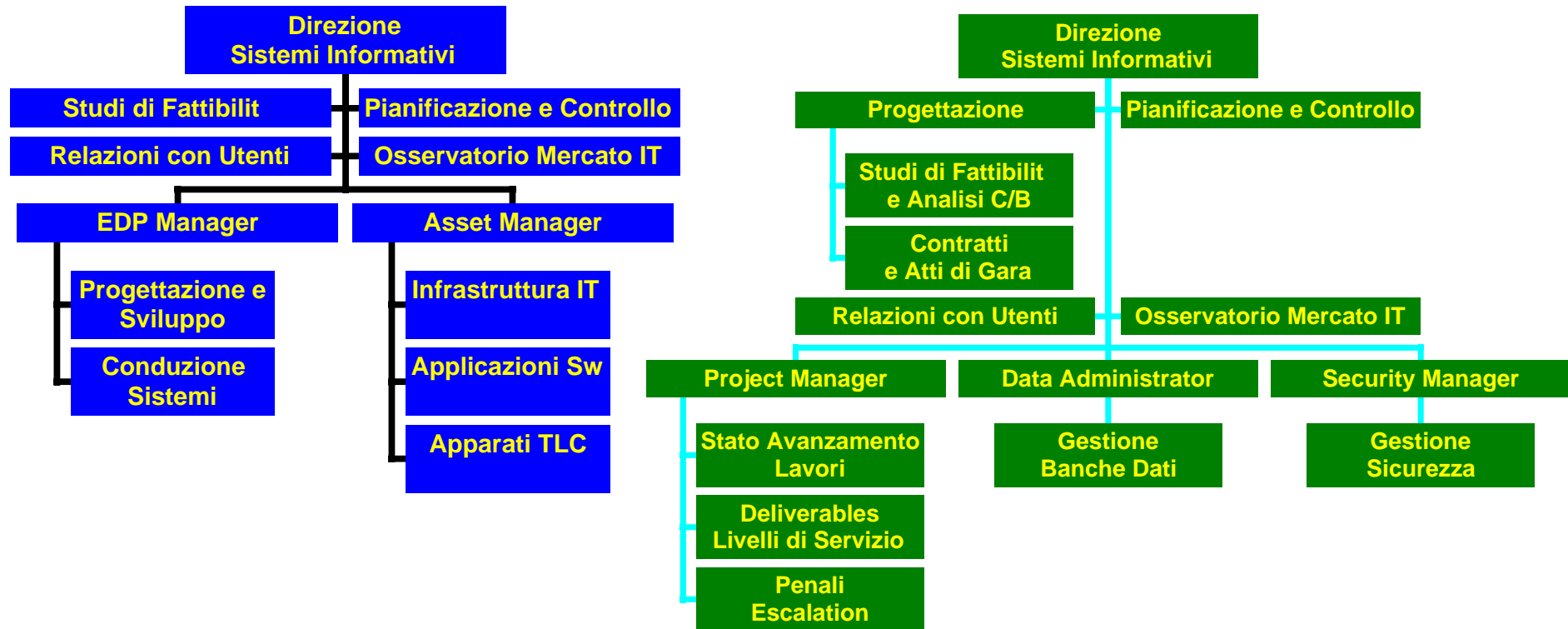
- I fornitori per avere successo devono avere margini del 25%
- I Clienti si attendono un risparmio dell'ordine del 15%
- I costi diretti del Cliente devono essere il 150% - 160% di quelli dell'Outsourcer

costo diretto per il cliente	100
risparmio (15%)	15
costo per il cliente	85
margini del fornitore (25%)	21
costo diretto per il fornitore	64

Impatto Organizzativo

- I servizi IT saranno sempre più una combinazione di attività interne ed esterne
 - Le interazioni Cliente-Fornitore sono di gran lunga più complesse di quanto descritto in un contratto
 - in una organizzazione solo parte delle interazioni e dei processi sono oggetto di una definizione formale
- Esternalizzare i servizi informatici
 - **non significa sopprimere la funzione IT interna; è piuttosto necessario modificarla profondamente**
 - **la responsabilità finale del management rimane al Cliente**

La funzione IT nei casi estremi, make e outsourcing



Compiti e Responsabilità Funzione IT

- **Progettazione**
 - studi di fattibilità e rappresentazione dei requisiti
 - stima investimenti analisi costi/benefici
 - contratti ed atti di gara
- **Pianificazione e Controllo**
 - pianificazione informatica coerente alla missione
 - definizione delle priorità dei progetti
 - verifica del raggiungimento degli obiettivi
- **Relazione con gli utenti (CRM)**
 - acquisizione dei requisiti e dei bisogni reali
 - verifica della soddisfazione degli utenti
- **Osservatorio sul mercato dell'IT**
 - controllo sulle soluzioni proposte dal Fornitore
 - contenimento del rischio di perdita di controllo

Compiti e Responsabilità Funzione IT, 2

- **Gestione dei progetti (Project Management)**
 - gestione dei rapporti con il Fornitore
 - budget e controllo di gestione
 - verifica dello stato avanzamento lavori
 - accettazione/collaudò dei prodotti
 - misura dei livelli di servizio
 - segnalazione tempestiva di rilievi e non conformità
 - proposta di azioni correttive o preventive
 - monitoraggio
- **Gestione delle banche dati (Data Administration)**
 - sorvegliare la qualità dei dati
- **Gestione della sicurezza (Security Management)**
 - sorvegliare l'applicazione delle politiche di sicurezza
 - verificare il rispetto della normativa vigente

Evoluzione delle competenze

- **La Funzione IT non è più una unità di servizio**
 - identificazione delle professionalità necessarie
 - dimensionamento della pianta organica
- Diminuzione di operativi e tecnici poco specializzati
 - operatori
 - proceduristi
 - programmatori
- Aumento di manager e tecnici molto specializzati
 - capi progetto
 - analisti
 - sistemisti

Fattori Chiave di Successo

- Scelta della Strategia di Sourcing
 - approccio progressivo
 - adattarsi al mutare di condizioni interne o esterne
- Selezione del Fornitore
 - ricerca delle garanzie necessarie a contenere i rischi
- Definizione del Contratto
 - responsabilità reciproche Cliente-Fornitore
 - modelli di applicazione delle tariffe
 - pariteticità, correttezza, funzionalità, flessibilità
- Governo del Contratto

Criticità

- **Mancanza di professionalità adeguate** a governare il contratto
 - rispetto dei tempi, applicazione di tariffe e penali
 - qualità dei servizi
 - soddisfazione delle necessità del Cliente
- **Limitato uso di meccanismi di misurazione** delle prestazioni del Fornitore
- **Reticenza a prevedere il monitoraggio** del contratto
- **Scarsa flessibilità dei contratti** che spesso porta a rinegoziarli entro 12-18 mesi
- **Difficoltà a confrontare i costi dell'outsourcing** con quelli delle strutture interne del Cliente