

OUTSOURCING DEI SERVIZI ICT

Feedback: redazione-cbr@edizionibig.it

DI GIANCARLO MAGNAGHI

I servizi di elaborazione dati e di telecomunicazione rivestono un'importanza e una criticità sempre maggiore per le aziende e richiedono conoscenze tecniche sempre più specialistiche. Da tempo alcune aziende hanno deciso di affidare a terzi, in tutto o in parte, la gestione dei servizi ICT con vari obiettivi, che vanno dalla riduzione dei costi alla necessità di usufruire di competenze specialistiche, fino all'esternalizzazione della creazione e della gestione di processi completi.

Quando, a partire dagli anni '70, l'informatica iniziò a diffondersi anche nelle PMI, erano soprattutto le piccole aziende a ricorrere alle competenze esterne, poiché era più conveniente che mantenere un reparto EDP interno e mantenere internamente le procedure gestionali.

In un secondo tempo, l'outsourcing fu praticato anche da aziende di grandi dimensioni, poiché le imprese specializzate in informatica potevano erogare prestazioni migliori in termini di rapporto costi/prestazioni rispetto alle risorse interne; inoltre l'affidamento all'esterno dei servizi permetteva anche maggiore elasticità, diminuzione dei costi fissi e trasparenza dei costi variabili.

La prima grande azienda a rinunciare alla propria funzione IT fu Eastman Kodak nel

1989: una decisione che fece molto scalpore e fu imitata da molte altre corporation.

Che cosa va in outsourcing

La prima funzione che normalmente viene affidata in outsourcing è la gestione dell'infrastruttura informatica, partendo dall'esercizio del data center (hardware, software e assistenza agli utenti).

Una seconda pratica diffusa è dare in outsourcing la gestione della rete voce e dati, o alcuni funzioni particolari, come la gestione della sicurezza perimetrale, la creazione e gestione dei siti Internet o la gestione della rete geografica aziendale.

Una terza possibilità è quella di affidare in outsourcing l'intero servizio di installazione, aggiornamento, manutenzione e gestione hardware, firmware, software e antivirus dei sistemi distribuiti client/server e di tutti gli apparati sparsi presso i vari uffici (*fleet management*), talvolta completato anche dall'assistenza agli utenti (*help desk*).

È inoltre comune l'affidamento del parco macchine per ufficio, soprattutto delle stampanti multifunzione digitali, con contratti basati sul costo-copia, in cui le macchine possono essere sia di proprietà dell'azienda cliente sia di chi presta il servizio.

Nell'outsourcing dello sviluppo applica-

Panoramica storica, stato dell'arte e tendenze attuali di una pratica ormai diffusa, se pure in forme diverse, da quasi vent'anni

tivo, l'utente, dopo aver analizzato le proprie necessità di business e stabilito le specifiche funzionali e tecniche, affida lo sviluppo del software a una software house che può essere locale (*inshoring*), o basata in altre regioni dello stesso continente dove il costo del lavoro è più conveniente, come i Paesi dell'Europa dell'Est (*nearshoring*), oppure in un paese low-cost di un altro continente, come India, Cina o Brasile (*offshoring*). Tanto più il progetto è grande, tanto più può essere conveniente esternalizzare in un Paese low-cost gli sviluppi più massicci di codice.

L'ultimo livello è quello di affidarsi a un centro servizi che offre a più aziende l'opportunità di collegarsi e utilizzare le sue procedure (servizi ASP, SaaS e Utility Computing). In questo caso l'azienda

BUSINESS AREA: OUTSOURCING & INSOURCING

rinuncia a mantenere una propria funzione EDP interna, se non per scopi di controllo, e accetta le modalità operative proposte dal centro servizi. Questo comporta inevitabilmente impatti sull'organizzazione interna, che deve essere modificata per essere coerente con il modello di sourcing adottato.

Tipi di sourcing

Oltre alla scelta delle funzioni da affidare in outsourcing, sono anche importanti le modalità con cui vengono affidate all'esterno. Una classificazione abbastanza diffusa è quella proposta da Currie e Willcocks nell'articolo "Analysing four types of IT sourcing decisions in the context of scale, client/supplier interdependency and risk mitigation", pubblicato nel 1998 sull'Information Systems Journal, che considera quattro tipi fondamentali di sourcing: total outsourcing, multiple-supplier/selective sourcing, joint venture/project sourcing, insourcing.

Total Outsourcing - Il total/global outsourcing prevede l'esternalizzazione di oltre il 70-80% delle attività IT, generalmente a un solo fornitore di grandi dimensioni, tramite un contratto di durata oscillante tra i 5 e i 10 anni. I contratti di questo tipo presuppongono la nascita di una partnership o di un'alleanza strategica fra cliente e fornitore. Il contratto di total outsourcing, che consente al cliente di focalizzarsi sul proprio core business trasferendo al fornitore la gestione delle attività IT, generalmente implica la vendita al fornitore stesso del patrimonio IT (hardware, software, rete, ecc.) e il trasferimento di una parte significativa dello staff addetto all'IT dal cliente al fornitore.

Multiple-supplier/selective sourcing - Molte aziende stipulano contratti di outsourcing con diversi fornitori, per salvaguardarsi dai rischi derivanti dal

fatto di avere un solo fornitore e per incoraggiare l'innovazione e la competizione tra gli outsourcer. I contratti sono più brevi (da 2 a 4 anni) e vengono rinegoziati e rinnovati con i fornitori che offrono il migliore rapporto costi/benefici. Spesso i contratti prevedono l'esecuzione di verifiche periodiche (benchmark) i cui risultati possono portare a modifiche dei contratti in essere.

Joint venture/strategic alliance sourcing - Si ha quando un'azienda istituisce una joint venture con un fornitore sulla base della condivisione dei rischi e delle remunerazioni (revenue sharing). L'azienda cliente può possedere una quota significativa della joint venture (tipicamente 60% per il fornitore e 40% per l'utente) per essere in grado di influenzare la strategia e i processi di pianificazione e semplificare i trasferimenti delle risorse umane.

Insourcing - L'organizzazione crea un'azienda controllata o una business unit in-house a cui delega tutte le funzioni ICT sulla base di regolari contratti interni che regolano i costi e i livelli di servizio attesi (SLA). Questo permette all'azienda di confrontare facilmente i costi e i servizi con quelli ottenibili sul mercato (benchmarking) e di stabilire obiettivi realistici di costi e di servizi.

Ovviamente non esiste la formula perfetta. Per esempio, un outsourcing globale ha il vantaggio di consentire un controllo completo dei costi, però comporta la perdita del controllo sulle infrastrutture e del know-how relativo ai sistemi informativi e induce una notevole rigidità nell'organizzazione, "ingessata" dal contratto. Muovendosi verso l'insourcing aumentano i rischi ma aumenta anche il controllo e la possibilità di reagire velocemente alle richieste di cambiamento.

Le tendenze

Mentre inizialmente l'outsourcing veniva introdotto per permettere una riduzione dei costi, ora c'è una maggiore attenzione alle strategie aziendali, al core business e all'efficienza operativa. Infatti nelle aziende di oggi c'è un grande bisogno di velocizzare le attività strategiche, di conoscere meglio i propri clienti e coniugare in maniera sempre più efficace, efficiente e veloce le componenti applicative con i processi di business e le strategie. La gestione intelligente e tempestiva dei dati e il controllo dei processi che consentono di ampliare la conoscenza sono diventati fattori strategici per presidiare ogni area di business: dalle vendite al customer care, dal marketing alla produzione. Questo provoca uno spostamento di paradigma dalla compressione dei costi all'efficacia, alla competitività e alla richiesta di servizi più complessi, come BPO e BTO.

Il *Business Process Outsourcing* (BPO) si applica soprattutto a processi orizzontali, come la gestione di strutture multi-localizzate, ma si cominciano ad affidare in outsourcing anche processi verticali, anche con nuove logiche di compenso, come il *benefit sharing*.

Alcuni outsourcer offrono anche il servizio di *Business Transformation Outsourcing* (BTO), che prevede il disegno, l'implementazione e la gestione integrata di nuovi processi, risorse, applicazioni e infrastrutture, combinando servizi di consulenza e system integration con servizi di outsourcing come *application management* (gestione correttiva ed evolutiva delle applicazioni e supporto agli utenti) e *infrastructure management* (gestione ordinaria ed evolutiva della piattaforma tecnologica).

C'è molta attenzione agli aspetti di performance e di governance e all'allineamento delle tecnologie con il business, anche con l'aiuto di metodologie come Cobit e Itil; infatti se le metodo-

È molto raro vedere ancora contratti di 7-10 anni: i più diffusi sono di 3 anni o meno

BUSINESS AREA: OUTSOURCING & INSOURCING



*Le grandi organizzazioni tendono a stabilire un quadro di **balanced sourcing** o **strategic sourcing** che prevede la coesistenza di un mix bilanciato di diversi modelli di fornitura*

cativi cambiamenti nelle tipologie di servizi erogati, coerentemente con quanto rilevato nello studio "The granularity of growth" di McKinsey, il quale afferma che non è più possibile considerare semplicemente i valori medi dei fenomeni economici, ma bisogna analizzare la granularità dei dati specifici dei singoli comparti settoriali di prodotti e servizi. In questo

mercato c'è una diminuzione dei costi unitari molto forte, l'orientamento verso nuove aree e servizi più complessi e la riduzione di interesse verso alcuni servizi che i clienti considerano commodity.

I grandi contratti di outsourcing del passato sono ormai pochi e in fase di conclusione, poiché ora i committenti prediligono soluzioni diversificate e con più fornitori. I contratti tendono a essere più corti. È molto raro vedere ancora contratti di 7-10 anni: i più diffusi sono di 3 anni o meno. In aumento la rinegoziazione dei contratti in essere, anche se molto spesso i clienti non effettuano un benchmarking e preferiscono rinegoziare i contratti in scadenza per diminuire il prezzo.

Le scelte verso il mercato aperto, captive o insourcing, sono determinate dalle esigenze di governance delle aziende, dalla storia specifica di ogni azienda e dalle competenze che l'azienda ha in casa. Gestione della complessità e risparmio sulle commodity sono quindi i *driver* che spingono le aziende a usufruire di questi servizi. In particolare, il mondo delle reti e delle TLC è diventato molto complesso e deve coniugare la gestione

della complessità tecnologica con l'opportunità di risparmi (per es. il VoIP è stato trainato inizialmente dalle possibili riduzioni di costi).

L'altro elemento portante del mercato sono i servizi di application management, ma ci sono anche esempi di SaaS (*Software as a Service*), adottati con una certa cautela ricordando gli insuccessi di alcuni servizi ASP nel passato. Oggi però ci sono condizioni diverse che non esistevano alcuni anni fa, come la diffusione della banda larga a basso costo; inoltre i fornitori di questi servizi hanno strutturato le loro offerte meglio che nel passato. L'application management è prevalentemente orientato alla gestione delle componenti di extended ERP ma viene utilizzato dalle aziende di grandi dimensioni anche per supportare la transizione verso la SOA. Anche il data center si sta trasformando da contenitore di tecnologie in un ambiente integrato di erogazione di servizi, attraverso varie fasi evolutive, come il consolidamento di server/storage e la virtualizzazione, per rendersi autonomi dagli apparati fisici e aumentare la flessibilità operativa.

I requisiti vincenti

I requisiti vincenti che le aziende chiedono a un fornitore di outsourcing sono di tre tipi:

Innovazione. Capacità di governare filiere tecnologiche, applicative e di processo. Flessibilità ai cambiamenti, capacità di gestire piattaforme innovative (SOA, VoIP, mobilità, RFID).

Gestione. Adozione di metodologie standard di governance (COBIT, ITIL), Change Management, policy di governance condivise con il cliente, Application Management.

Esercizio. Economie di scala, dimensionamento Data Center, Green IT, Business Continuity e Disaster Recovery, strutture off/near shore per migliori economie di scala. **Br**

logie utilizzate dal fornitore sono diverse da quelle utilizzate dai clienti è difficile realizzare l'osmosi.

Le grandi organizzazioni tendono a stabilire un quadro di *balanced sourcing* o *strategic sourcing* che prevede la coesistenza di un mix bilanciato di diversi modelli di fornitura, con l'obiettivo di ottenere il miglior equilibrio tra riduzione dei costi, livello dei servizi, controllo della situazione e possibilità di introdurre innovazioni. Il CIO mantiene il controllo e sceglie quali competenze e fornitori utilizzare, in che modo e con quali livelli di servizio.

Il mercato del sourcing

Il mercato del sourcing ICT è diviso in maniera abbastanza bilanciata tra *mercato captive*, tipico dell'insourcing, in cui c'è una relazione di dominanza del cliente rispetto al fornitore, e mercato libero, generato da una normale relazione tra fornitore e cliente. La dimensione complessiva di questo mercato, costituito per più del 70% da aziende di grandi dimensioni, supera in Italia i 6 miliardi di euro. A fronte di un valore globale abbastanza stabile negli ultimi anni, ci sono però signifi-