

## Copyright e utilizzo dei contenuti

I Report non potranno essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione, anche per via telematica (ad esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG - Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

# Indice

*Il Rapporto con i risultati completi e le case history della Ricerca è scaricabile da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

	pagina
<b>Introduzione</b> <i>di Umberto Bertelè e Andrea Rangone</i>	<b>5</b>
<b>Executive Summary</b> <i>di Mariano Corso e Alessandra Luksch</i>	<b>7</b>
□ EICT Outsourcing verso un nuovo equilibrio	<b>7</b>
□ EICT Outsourcing al tempo della crisi	<b>7</b>
□ I nuovi modelli di offerta	<b>8</b>
□ EICT Sourcing oltre la crisi	<b>9</b>
<b>1. L'ICT Outsourcing verso un nuovo equilibrio</b>	<b>11</b>
<b>2. L'ICT Outsourcing al tempo della crisi</b>	<b>15</b>
□ Il budget ICT	<b>15</b>
□ Gli acquisti ICT	<b>20</b>
□ Le politiche di ICT Sourcing	<b>24</b>
□ L'organizzazione e i sistemi di governance	<b>27</b>
<b>3. I nuovi modelli d'offerta</b>	<b>39</b>
□ Lo scenario di riferimento	<b>39</b>
□ Lo stato di diffusione dei modelli as a Service in Italia	<b>41</b>
□ Gli ambiti di diffusione dei modelli as a Service	<b>45</b>
□ I benefici nell'adozione dei modelli as a Service e le criticità riscontrate	<b>48</b>
□ Gli impatti sulla Direzione ICT	<b>52</b>
□ Gli aspetti contrattuali	<b>55</b>
□ Le prospettive dei nuovi modelli di offerta	<b>57</b>
<b>4. L'ICT Sourcing oltre la crisi</b>	<b>59</b>
□ L'effetto della pressione al cambiamento sulle scelte di ICT Sourcing	<b>59</b>
□ I nuovi equilibri oltre la crisi	<b>61</b>
<b>Nota metodologica</b>	<b>63</b>
<b>Il Gruppo di Lavoro</b>	<b>67</b>
<b>La School of Management</b>	<b>69</b>
□ La School of Management del Politecnico di Milano	<b>69</b>
□ Gli Osservatori <i>ICT &amp; Management</i>	<b>69</b>
□ Il MIP	<b>70</b>
<b>I sostenitori della Ricerca</b>	<b>71</b>



# Indice Figure

	pagina
<b>Figura 1.1</b>	Motivazioni ex ante e benefici percepiti ex post dell'ICT Outsourcing <b>12</b>
<b>Figura 2.1</b>	Trend del budget ICT <b>15</b>
<b>Figura 2.2</b>	Trend del budget ICT per settore <b>16</b>
<b>Figura 2.3</b>	Trend del budget ICT per ruolo dell'ICT <b>16</b>
<b>Figura 2.4</b>	Ruolo dell'ICT <b>17</b>
<b>Figura 2.5</b>	Percentuale di budget ICT per l'acquisto di servizi in outsourcing <b>20</b>
<b>Figura 2.6</b>	Percentuale media di budget ICT per l'acquisto di servizi in outsourcing in base alla classe di budget espresso in Euro <b>20</b>
<b>Figura 2.7</b>	Distribuzione del budget ICT per servizi in outsourcing per settore <b>21</b>
<b>Figura 2.8</b>	Percentuale media di budget ICT per l'acquisto di servizi in outsourcing per settore <b>21</b>
<b>Figura 2.9</b>	Trend del budget ICT per servizi in outsourcing <b>22</b>
<b>Figura 2.10</b>	Trend del budget ICT per servizi in outsourcing per settore <b>22</b>
<b>Figura 2.11</b>	Tipologie di attività ICT in outsourcing <b>23</b>
<b>Figura 2.12</b>	Trend delle attività ICT in outsourcing per i prossimi 3 anni <b>23</b>
<b>Figura 2.13</b>	Numero di fornitori per attività ICT in outsourcing <b>24</b>
<b>Figura 2.14</b>	Trend del numero di fornitori nei prossimi 3 anni <b>24</b>
<b>Figura 2.15</b>	Principali effetti della crisi sulle scelte di ICT Sourcing <b>25</b>
<b>Figura 2.16</b>	Modelli ICT <b>28</b>
<b>Figura 2.17</b>	Principali caratteristiche dei modelli ICT <b>28</b>
<b>Figura 2.18</b>	Evoluzione dei modelli ICT nel panel di Ricerca <b>29</b>
<b>Figura 2.19</b>	Percorsi evolutivi <b>31</b>
<b>Figura 2.20</b>	Evoluzione dei ruoli nella Direzione ICT per i prossimi 3 anni <b>32</b>
<b>Figura 2.21</b>	Modello dell'organizzazione ICT <b>32</b>
<b>Figura 2.22</b>	Modello delle competenze ICT <b>33</b>
<b>Figura 2.23</b>	Livello delle competenze delle risorse nella Direzione ICT <b>34</b>
<b>Figura 2.24</b>	Trend di sviluppo delle competenze delle risorse nella Direzione ICT per i prossimi 3 anni <b>35</b>
<b>Figura 2.25</b>	Rilevanza dei fornitori nella crisi secondo il proprio ruolo <b>36</b>
<b>Figura 2.26</b>	Stile di relazione secondo la domanda e l'offerta <b>36</b>
<b>Figura 3.1</b>	Effetto della crisi sulla diffusione dei modelli as a Service <b>40</b>
<b>Figura 3.3</b>	Livello di adozione dei modelli as a Service <b>41</b>
<b>Figura 3.4</b>	Livello di adozione dei modelli as a Service per settore <b>42</b>
<b>Figura 3.5</b>	Livello di adozione dei modelli as a Service per dimensione della Direzione ICT in termini di FTE interni <b>42</b>
<b>Figura 3.6</b>	Livello di adozione dei modelli as a Service per trend del budget ICT <b>43</b>
<b>Figura 3.7</b>	Livello di adozione dei modelli as a Service per ruolo dell'ICT <b>43</b>
<b>Figura 3.8</b>	Livello di adozione dei modelli as a Service per modello ICT <b>43</b>
<b>Figura 3.9</b>	Livello di adozione dei modelli as a Service per ambito <b>45</b>
<b>Figura 3.10</b>	Livello dell'offerta dei modelli as a Service <b>46</b>
<b>Figura 3.11</b>	Livello di adozione della domanda e copertura dell'offerta <b>47</b>
<b>Figura 3.12</b>	Contributo richiesto ed effettivamente apportato dai vendor <b>47</b>
<b>Figura 3.13</b>	Motivazioni ex ante e benefici ex post dell'adozione dei modelli as a Service <b>49</b>
<b>Figura 3.14</b>	Motivazioni all'adozione dei modelli as a Service: confronto tra domanda e offerta <b>49</b>
<b>Figura 3.15</b>	Svantaggi ex ante e criticità ex post dell'adozione dei modelli as a Service <b>50</b>
<b>Figura 3.16</b>	Criticità dell'adozione dei modelli as a Service: confronto tra domanda e offerta <b>50</b>
<b>Figura 3.17</b>	Sponsor dell'adozione dei modelli as a Service <b>53</b>

---

<b>Figura 3.18</b>	Cambiamenti della Direzione ICT a seguito dell'adozione dei modelli as a Service	<b>54</b>
<b>Figura 3.19</b>	Tipologia di contratti sottoscritti	<b>55</b>
<b>Figura 3.20</b>	Elementi di negoziazione	<b>56</b>
<b>Figura 3.21</b>	Elementi di rilevazione delle prestazioni maggiormente utilizzati	<b>56</b>
<b>Figura 4.1</b>	Matrice ruolo dell'ICT e pressione al cambiamento	<b>60</b>
<b>Figura 4.2</b>	Approcci di ICT Sourcing nel contesto di crisi	<b>61</b>

## Indice Box

		pagina
<b>Box 2.1</b>	Il ruolo dell'ICT in azienda	<b>17</b>
<b>Box 2.2</b>	I profili di Sourcing	<b>27</b>
<b>Box 2.3</b>	I percorsi evolutivi nelle scelte di ICT Sourcing	<b>31</b>
<b>Box 2.4</b>	L'organizzazione ICT	<b>32</b>
<b>Box 2.5</b>	Le competenze ICT	<b>33</b>
<b>Box 2.6</b>	Gli stili di allineamento	<b>37</b>

---

# Introduzione

Giunto al suo quarto anno di vita, l'Osservatorio ICT Strategic Sourcing della School of Management del Politecnico di Milano, si presenta rinnovato in termini di metodologia di ricerca e panel. In affiancamento all'analisi di oltre 80 casi di imprese, banche e Pubbliche Amministrazioni, la ricerca ha previsto Survey su oltre 170 ICT Manager e su 30 tra i principali player dell'offerta, nonché l'effettuazione di Focus Group per interpretare e approfondire i risultati. Anche quest'anno la Ricerca è stata patrocinata dalle associazioni AUSED, ClubTI, e dall'associazione italiana dell'itSMF (information technology Service Management Forum).

L'obiettivo di questo Osservatorio, in linea con la missione di tutti gli Osservatori ICT & Management di diffondere cultura e best practice sull'uso strategico dell'ICT, è duplice:

- monitorare l'evoluzione dei modelli di ICT Sourcing in Italia - ma con un occhio sempre aperto sugli scenari internazionali - per comprenderne prospettive e criticità in termini di strategie, modelli organizzativi e sistemi di governance;
- identificare azioni e modelli di supporto al management per la gestione efficace delle iniziative di ICT Sourcing, con particolare riferimento a situazioni di cambiamento e trasformazioni particolarmente profonde negli ultimi mesi.

Tra i risultati principali emersi quest'anno l'aver evidenziato come le prossime sfide nell'ICT Sourcing, tanto per le Direzioni ICT quanto per il mondo dell'offerta, consistano nell'abbandonare sicurezze ormai solo apparenti legate al controllo di risorse e asset, per cercare nuovi equilibri e modelli di offerta che consentano di rispondere efficacemente al business, proponendo e implementando velocemente soluzioni che sappiano coniugare le opportunità che la tecnologia offre con le esigenze del business.



*Umberto Bertelè*

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'U. Bertelè'.



*Andrea Rangone*

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Andrea Rangone'.



---

# Executive Summary

## L'ICT Outsourcing verso un nuovo equilibrio

Da alcuni anni ormai l'ICT Outsourcing, visto come delega di attività considerate "non core", sta lasciando il posto a una nuova logica: **l'outsourcing è una leva strategica e d'innovazione per il core business**, il cui corretto utilizzo richiede una Direzione ICT di alto livello, capace di progettare e gestire **sistemi di governance complessi** e ripensare coerentemente l'organizzazione e le competenze della Direzione.

Negli ultimi mesi, tuttavia, sono sopraggiunti **nuovi e pressanti cambiamenti** che spingono a rimettere in discussione gli equilibri esistenti e a interrogarsi sulla validità dei trend in atto.

In primo luogo la **crisi finanziaria**, che dalla metà del 2008 ha investito banche, imprese e Pubbliche Amministrazioni a livello internazionale, ha riportato drammaticamente in cima alle priorità dei decisori il problema della riduzione dei costi e degli immobilizzi finanziari, con impatti profondi per le decisioni di investimento e di sourcing delle Direzioni ICT. Al tempo stesso si vanno diffondendo sul mercato **nuovi modelli di offerta** che, abilitati dal paradigma del **Cloud Computing**, propongono il passaggio da una logica di acquisto e possesso di risorse ICT a una di loro fruizione **as a Service**.

## L'ICT Outsourcing al tempo della crisi

Il problema della difficoltà di accesso al credito (Credit Crunch), rischia di condizionare le scelte ICT, spostando l'attenzione dei decisori dagli aspetti strategici e organizzativi dei progetti alle **implicazioni finanziarie** in termini di impatto sulla liquidità ed enfasi sui **risultati a breve**.

L'analisi, effettuata attraverso Survey su **oltre 170 ICT Manager e 30 tra i principali player dell'offerta** e l'approfondimento di **oltre 80 casi di studio**, mostra come a fronte di una contrazione media dei budget ICT, vi sia **una parte importante delle imprese che continua e continuerà a investire** nell'ICT proprio come leva per fronteggiare la crisi. In queste imprese, ancor più che nelle altre, **il ricorso all'ICT Outsourcing crescerà**, aprendo nuove opportunità per il mercato dei servizi ICT e assumendo sempre più il ruolo di **leva nelle mani del CIO** per rispondere alle richieste del business e alle nuove sfide del mercato. Anche in settori storicamente chiusi rispetto all'outsourcing, la pressione indotta dalla crisi **ha rimesso in gioco le politiche tradizionali di make or buy**. Questo ha spinto a prendere in considerazione nuovi equilibri nelle politiche adottate, alla ricerca di fattori di efficienza e, soprattutto, di una maggiore capacità di risposta alle richieste sempre più pressanti del business. L'impatto della crisi finanziaria ha inoltre spinto molte Direzioni ICT a intraprendere **cambiamenti nelle competenze, nei ruoli e nelle strutture organizzative**, orientandosi in molti casi verso modelli di **ICT Change Agent e ICT Open Lab** - già descritti nella Ricerca 2008 - che risultano in questa fase più snelli e più in grado di seguire velocemente le esigenze del business. In particolare sono i ruoli e le competenze dei **Demand e Supply Manager** ad acquisire importanza e a dover essere sempre più sviluppati.

Entrando maggiormente in profondità negli effetti che la congiuntura economica sta avendo sulle politiche di ICT Sourcing, emerge una forte tendenza alla **rinegoziazione dei contratti**, accompagnata spesso da una **riduzione del numero dei fornitori**. Alla ricerca di una reciproca sostenibilità, clienti e fornitori si sono ritrovati a

dover rivedere da un lato i costi delle prestazioni e dall'altro il perimetro di attività affidate e la durata dei contratti. Queste dinamiche hanno creato tensioni e un certo livello di **disallineamento nelle percezioni** relative alla **relazione tra cliente e fornitore**. Mentre i clienti, infatti, indicano la tendenza a ricercare un rapporto di tipo convergente caratterizzato da una collaborazione tra le parti e in un'ottica win-win, i fornitori, viceversa, denunciano la transizione verso stili relazionali negoziali in cui, per mantenere sostenibilità a fronte delle pressioni a ridurre costi e tariffe, sono costretti a contrattare nuove condizioni contrattuali in termini di durata del contratto, perimetro di attività o mitigazione del rischio.

Dal canto loro i clienti mettono in luce come non sempre l'offerta appaia in grado di stare al passo con le esigenze. In particolare, alcune tipologie di fornitori, tra cui gli insourcer di gruppo e gli outsourcer internazionali, sono stati percepiti dagli ICT Manager come meno pronti a seguire le esigenze di trasformazione delle imprese a fronte della crisi.

## I nuovi modelli di offerta

Il mercato dell'offerta ICT sta attraversando da tempo un processo di cambiamento strutturale con il graduale spostamento dell'attenzione dai prodotti ai servizi e una progressiva tendenza alla consumerizzazione dell'ICT. La Ricerca ha approfondito il ruolo che stanno acquisendo i nuovi modelli di offerta di software e infrastrutture **as a Service**, il cui sviluppo è facilitato oggi dal paradigma tecnologico del **Cloud Computing**, ultimo nato tra i figli della rivoluzione del web.

Dalla Ricerca emerge un **panorama ancora in divenire**. Se da un lato **oltre la metà delle aziende coinvolte nella Ricerca dichiara di fare utilizzo di servizi ICT in modalità as a Service** a supporto di almeno un'attività ICT, dall'altro lato si evidenzia una **diffusione marcatamente sbilanciata verso i servizi infrastrutturali** (capacità di storage, capacità elaborativa, servizi di backup e security). Gli **ambiti applicativi** maggiormente supportati sono quelli di natura trasversale e meno legati alla spe-

cificità del business: **conservazione sostitutiva, amministrazione Risorse Umane e sistemi di Unified Communication & Collaboration**. Fa parziale eccezione il **Customer Relationship Management**, ambito nel quale si è generata una maggiore offerta specializzata as a Service, con l'affermazione di "pure player" che hanno attratto attenzione generando sperimentazioni lato domanda e risposte da parte dei competitor.

L'analisi ha permesso di evidenziare le principali **motivazioni di adozione** dei nuovi modelli di offerta: ai primi posti si ritrovano la **riduzione dei tempi di attivazione** e i **minori investimenti iniziali**. Ex post, tuttavia, risultano più rilevanti i benefici relativi alla **maggiore flessibilità e scalabilità della soluzione** e alla **misurabilità e controllabilità dei costi**. I player di mercato, invece, tendono a enfatizzare fattori quali la riduzione dell'investimento iniziale, la misurabilità dei costi e il costante **aggiornamento delle funzionalità**. Anche per quanto riguarda i potenziali svantaggi valutati ex ante e le criticità rilevate ex post evidenziati dagli ICT Manager, si riscontra un certo disallineamento di vedute: i principali **svantaggi percepiti ex ante** risultano essere la **difficoltà di differenziazione** e i **rischi per la sicurezza**. A posteriori emergono invece come maggiormente rilevanti criticità relative al **mantenimento dei livelli di servizio e alla necessità di disporre di connettività affidabile e veloce**, mentre risulta fortemente ridimensionato il tema della sicurezza dei dati. Il confronto con la **percezione da parte dei fornitori** mostra come questi ultimi diano meno importanza ai rischi per la sicurezza dei dati e ai possibili costi nascosti ed enfatizzino, al contrario, i problemi legati alla disponibilità di connettività. Questo tema è particolarmente sentito dai fornitori i quali sanno che le prestazioni delle loro soluzioni as a Service sono pesantemente condizionate dalla rete su cui loro stessi hanno ben poca possibilità di controllo e monitoraggio.

I vendor rilevano inoltre una **possibile perdita di ruolo da parte della Direzione ICT** nell'adozione di modelli as a Service. Tale tema non appare invece segnalato dalle Direzioni ICT, le quali **risultano tra i principali promotori dell'ingresso di**



**tali modelli in azienda.** Per completare il quadro degli impatti sulla Direzione ICT, sono state indagate le **azioni di change management** che si intraprendono per accompagnare l'adozione di tali modelli. In particolare si fa evidente la necessità di integrazione in un **nuovo modello architetturale dei sistemi informativi aziendali** maggiormente aperto, componentizzato e orientato ai servizi. Risulta anche fondamentale sviluppare **il ruolo e le competenze dei Demand Manager**, che devono essere in grado di relazionarsi con clienti interni più "padroni" del proprio sistema. Da un **punto di vista contrattuale**, emerge la propensione, anche nell'adozione di servizi as a Service, a utilizzare, nella valutazione delle prestazioni, **indicatori legati al business** (Key Performance Indicator) piuttosto che Service Level Agreement tradizionali o indicatori di costo.

Nel complesso i nuovi modelli di offerta nella loro diffusione sembrano destinati a incontrare, come del resto è avvenuto anche ai modelli di outsourcing più tradizionali, pregiudizi e diffidenze. Tuttavia, **le aziende che per prime hanno adottato queste soluzioni sembrano scommettere oggi con decisione** sulle potenzialità dell'inserimento di soluzioni as a Service in una **nuova architettura di sistema informativo componentizzata, aperta e orientata ai servizi**, che consenta snellezza nel collaborare con le Line of Business. Da questo punto di vista i risultati della Ricerca tendono a **sfatare il mito secondo il quale i nuovi modelli as a Service vadano proposti direttamente alle Line**, enfatizzando al contrario l'importanza per i vendor di costruire rapporti ancora

più profondi e collaborativi con i CIO e le Direzioni ICT.

## L'ICT Sourcing oltre la crisi

La Ricerca ha messo in evidenza come, accanto al ruolo rivestito dall'ICT, un ulteriore importante driver per comprendere le scelte ICT, e in particolare le politiche di sourcing, sia la "**pressione al cambiamento**", ossia il senso di urgenza che, a fronte della situazione interna ed esterna, viene trasferito dal business alla Direzione ICT. La pressione al cambiamento permette, assieme al ruolo attribuito all'ICT, di **definire un corretto approccio di ICT Sourcing di fronte alla crisi**.

In generale, la sfida per tutte le Direzioni ICT consiste oggi nell'**abbandonare sicurezze ormai solo apparenti legate al controllo di risorse e asset**, per cercare **nuovi equilibri e modelli organizzativi** che consentano di rispondere efficacemente al business, proponendo e implementando velocemente soluzioni che sappiano mettere assieme le opportunità tecnologiche con le esigenze del business.

Il **ruolo dei player** del mercato dei servizi ICT **risulterà fondamentale** nel facilitare o al contrario ostacolare questa evoluzione. Queste sfide dovranno essere affrontate da entrambe le parti avendo ben chiaro che questa crisi non è stata affatto uno shock passeggero, ma un **fenomeno profondo che ha accelerato una dinamica comune irreversibile: nulla nell'ICT Sourcing potrà tornare più come prima**.



Mariano Corso



Alessandra Luksch



---

# 1. L'ICT Outsourcing verso un nuovo equilibrio

Da alcuni anni ormai l'ICT Outsourcing (Information e Communication Technology Outsourcing) tradizionale, visto come delega di attività considerate “non core”, sta lasciando il posto a una nuova logica in cui, coerentemente con il ruolo sempre più strategico e pervasivo dell'ICT e con l'aumento di peso e maturità delle Direzioni ICT, le relazioni di sourcing sono viste come una leva strategica per acquisire capacità e competenze grazie al contributo, spesso fortemente integrato, di un pool eterogeneo di fornitori.

Nei suoi quattro anni di vita l'Osservatorio ICT Strategic Sourcing ha monitorato e interpretato questo fenomeno, analizzando l'evoluzione delle strategie di ICT Sourcing in un panel significativo di imprese, banche e Pubbliche Amministrazioni.

In sintesi i trend generali emersi sono i seguenti:

- la transizione da una logica di delega della “funzione ICT” a una logica di affiancamento selettivo e governato di risorse complementari nella gestione delle attività;
- il passaggio da una logica di esternalizzazione di commodity a una di maggiore ricorso all'outsourcing anche per attività e processi core, con l'obiettivo di acquisire vantaggio competitivo integrando le migliori capacità e competenze presenti sul mercato;
- il cambiamento da un portafoglio con una sola, o poche, relazione di tipo full outsourcing, a un portafoglio eterogeneo di fornitori;
- la trasformazione di relazioni statiche e di lungo periodo in relazioni caratterizzate da minore orizzonte contrattuale e maggiore dinamicità;
- il passaggio da una logica di disaccoppiamento tra competenze e responsabilità del cliente-fornitore, a una logica di overlapping di competenze e condivisione di responsabilità.

Questi trend riassumono le motivazioni per le quali si preferisce parlare di Strategic Sourcing piuttosto che di Outsourcing dell'ICT. La gestione di questo tipo di relazioni costituisce una sfida importante per le Direzioni ICT: se il ricorso all'outsourcing di prima generazione, quindi, poteva essere visto come un modo per “semplificare” o addirittura esternalizzare la “funzione ICT”, le nuove iniziative denotano un utilizzo del sourcing come leva strategica e d'innovazione e richiedono una Direzione ICT di alto livello, capace di gestire sistemi di governance di elevata complessità con un ripensamento non solo delle relazioni con i fornitori, ma anche dell'organizzazione e delle competenze stesse dell'intera Direzione.

Lo studio approfondito e il confronto tra i casi analizzati hanno consentito in questi anni di identificare una serie di modelli di riferimento a cui è possibile associare set di scelte “coerenti” in termini di strutture organizzative e meccanismi di governo con i fornitori, come sarà ripreso nel Capitolo 2.

L'analisi dei casi nel tempo, tuttavia, dimostra come l'adozione di un modello risulti una scelta tutt'altro che statica, ma soggetta a spinte che derivano da diversi driver: processi di fusione e acquisizione, internazionalizzazione, esigenze di compliance e introduzione di normative, variabilità e innovazione delle tecnologie, ricerca di efficienza e razionalizzazione.

Tutti questi fenomeni portano le organizzazioni a rimettere in discussione nel tempo le proprie scelte di outsourcing e insourcing e i relativi modelli organizzativi e di governo con cui queste sono gestite.

A questi driver si sono aggiunti negli ultimi mesi altri due elementi che hanno prepo-

tentamente rimesso in gioco le scelte precedenti e che rappresentano i temi di Ricerca di quest'anno.

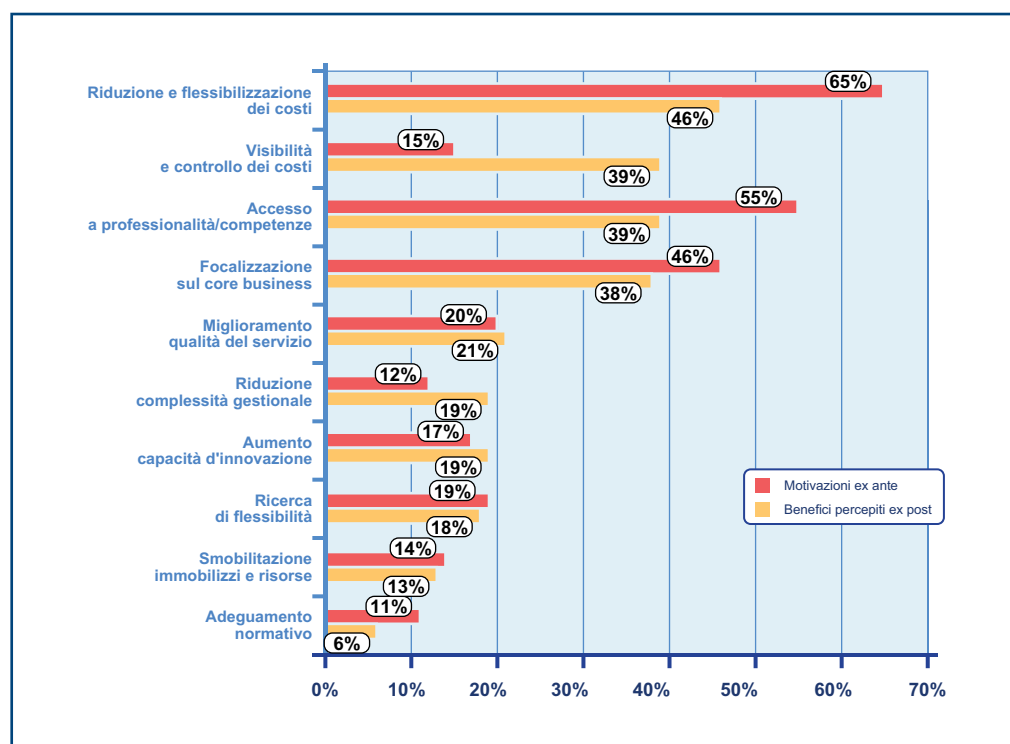
Il primo elemento è la crisi finanziaria che dalla metà del 2008 ha investito le aziende e conseguentemente anche le Direzioni ICT. Il secondo è l'emergere di nuovi modelli di offerta e di delivery che ruotano attorno ai paradigmi del Cloud Computing e dell'as a Service, ultimi figli della rivoluzione del web.

Questi fenomeni si sono imposti prepotentemente all'attenzione dei decisori, portandoli a ridefinire le priorità e rimettendo spesso in gioco equilibri precedentemente dati per consolidati nelle scelte di make or buy.

La Survey, realizzata quest'anno su un panel di 170 ICT Manager, mette in luce le principali motivazioni ex ante per cui si ricorre all'ICT Outsourcing e i benefici percepiti ex post (Figura 1.1).

Mentre nei precedenti anni di Ricerca un ruolo rilevante era rivestito da motivazioni

Figura 1.1  
**Motivazioni ex ante e benefici percepiti ex post dell'ICT Outsourcing**



riconducibili alla ricerca di flessibilità al cambiamento e di innovazione, il grafico in Figura 1.1 mostra come tra i principali benefici riscontrabili oggi nelle decisioni di ICT Outsourcing sia ritornata al primo posto la ricerca di efficienza, attraverso la riduzione e flessibilizzazione dei costi e il loro controllo, secondo una visione che ricorda quella che aveva caratterizzato la prima generazione dell'outsourcing.

Di qui i principali quesiti affrontati dalla Ricerca quest'anno:

- ❑ Quanto - e in quali direzioni - la crisi spingerà a mettere in discussione scelte pregresse di insourcing o outsourcing?
- ❑ Si ritornerà a una situazione nella quale le decisioni di outsourcing saranno prese prevalentemente in una logica finanziaria dal Chief Financial Officer (CFO) o dal Chief Executive Officer (CEO)? Saranno privilegiati in questa logica i grandi contratti di full outsourcing?
- ❑ Quale sarà l'impatto sulle relazioni cliente-fornitore e sui contratti? L'enfasi sul costo sostituirà ogni velleità di costruire relazioni cliente fornitore orientate all'innovazione?
- ❑ Quale modello organizzativo e di competenze le Direzioni ICT dovranno adottare per fronteggiare questo nuovo scenario?

Accanto a questi quesiti, l'emergere contemporaneo di nuovi player e di nuovi modelli

di offerta porta inoltre a interrogarsi sulla concretezza e sulla rilevanza delle nuove opportunità che il mercato propone in termini di offerte di applicazioni e infrastrutture as a Service: la prospettiva di riduzione dei costi e dei tempi di implementazione, nonché la possibilità di disporre di un costo certo per utente/mese sono elementi che in questo momento rispondono alle richieste delle Line e dei CFO e CEO. Al tempo stesso, tuttavia, sono molti gli interrogativi che si pongono ai decisori ICT:

- ❑ Qual è l'impatto di questi modelli sulla possibilità di costruire reali differenziali competitivi attraverso l'ICT?
- ❑ Come cambia il ruolo e il peso del Chief Information Officer (CIO) e della Direzione ICT nell'organizzazione? Esiste un rischio di "disintermediazione" che porterà il fornitore a "interagire" direttamente con le Line of Business (LoB)?
- ❑ Quanto sono mature e affidabili le nuove offerte in termini, ad esempio, di capacità di garantire la sicurezza e la riservatezza dei dati e i livelli di servizio adeguati? Bisogna guardare ai nuovi player pionieri del mercato as a Service o è meglio seguire l'evoluzione dell'offerta dei fornitori più tradizionali di software e servizi ICT?
- ❑ Esistono costi nascosti in questi modelli d'offerta? Come devono cambiare i meccanismi di governance e le logiche contrattuali per gestire efficacemente questi modelli?

Sono questi i quesiti alla base della Ricerca ICT Strategic Sourcing 2009, che si è basata sull'analisi delle scelte di ICT Sourcing di un panel di oltre 80 tra imprese, banche e Pubbliche Amministrazioni e sulla realizzazione di Survey su 170 ICT Manager e 30 rappresentanti dei principali player del mondo dell'offerta.

#### **Vittorio Busnelli, Techint**

"L'atteggiamento dei fornitori è stato, per forza di cose, collaborativo. Abbiamo condiviso con loro la crisi. La rinegoziazione ha visto la riduzione delle tariffe e il ridimensionamento dei servizi che per noi non erano strettamente necessari."

#### **Benedetto Conversano, Procter & Gamble**


"Credo molto nei modelli as a Service. Il futuro è nel web e nella connettività, vedo questi modelli come la naturale evoluzione del mercato dei servizi ICT."

#### **Massimo De Gregorio, Genialloyd**

"L'ICT è un pilastro fondamentale su cui si fonda una realtà come quella di Genialloyd. Se i sistemi informatici non dovessero funzionare o presentare problemi la macchina del business verrebbe bloccata."


#### **Fiore Della Rosa, Mediolanum**

"Il periodo di crisi ha consentito di attivare progetti sull'area ICT che normalmente sarebbero passati in secondo piano perché visti con meno sensibilità dal business. Ne è un esempio l'outsourcing delle infrastrutture: nonostante il periodo di transizione e la gestione del cambiamento, il progetto è in corso di valutazione per gli importanti saving introdotti."



**Fabrizio Lugli, Monte dei Paschi di Siena**

“L’attuale turbolenza, che è particolarmente grave, ci porta anche a valutare con attenzione nuovi modelli di approvvigionamento del software come l’open source e il Software as a Service su cui abbiamo anche avviato alcuni progetti.”




**Giovanni Mariani, Enel**

“Modelli alternativi di erogazione dei servizi ICT esistono da molto tempo, se pensiamo ad esempio alle soluzioni ASP o a quelle di housing e hosting che hanno caratterizzato l’offerta degli Internet Data Center, in particolare, alla fine degli anni ‘90. Questi modelli, oggi ulteriormente rafforzati dall’avvento delle nuove tecnologie hardware e software, co-esisteranno con i modelli tradizionali per rispondere alle diverse esigenze del mercato.”



**Giovanbattista Nota, CNIPA**

“Nel prossimo futuro non saranno disponibili ulteriori risorse economiche per gli investimenti e si dovrà procedere alla razionalizzazione dell’esistente (ad esempio accorpamento di CED, consolidamento di sistemi, ecc.) al fine di poter realizzare nuove iniziative.”



**Giuseppe Pontin, Nestlé Italia**

“Il mondo della consulenza ha risentito della crisi, che ha portato a rivedere le logiche di tariffazione delle risorse presso di noi, anche in un’ottica di tutela delle posizioni di lavoro.”

## 2. L'ICT Outsourcing al tempo della crisi

A partire dalla seconda metà del 2008, la crisi finanziaria globale ha investito in modo pesante le aziende di tutto il mondo. Il sistema economico internazionale è stato sottoposto a forti scosse che, a partire dal sistema creditizio americano, hanno generato una reazione a catena sull'intero sistema economico internazionale.

Il problema della difficoltà di accesso al credito, meglio noto come Credit Crunch<sup>1</sup>, ha spostato l'attenzione delle aziende dagli aspetti tecnici delle relazioni alle loro implicazioni finanziarie, con una particolare attenzione all'impatto sulla liquidità e sui risultati a breve. Le aziende sono diventate assai più attente a limitare gli investimenti non strettamente necessari e a ridurre le immobilizzazioni finanziarie. In quest'ottica, i cicli di ritorno degli investimenti si sono ridotti e l'enfasi è stata posta maggiormente su indicatori economico-finanziari.

La crisi ha portato anche a richieste sempre più pressanti di globalizzazione, di semplificazione e standardizzazione, anche nell'ottica di una riduzione generale dei costi.

<sup>1</sup> Con il termine Credit Crunch (in italiano "stretta del credito"), si indica un calo significativo (o inasprimento improvviso delle condizioni) dell'offerta di credito al termine di un prolungato periodo espansivo, in grado di accentuare la fase recessiva.

### Il budget ICT

In questo quadro, anche per l'ICT, oggetto fondamentale di costi e investimenti, si pongono interrogativi relativi al ruolo da giocare nella transizione e negli scenari futuri.

Per le imprese la difficoltà a ottenere credito e liquidità, in particolare, sta avendo notevole impatto sugli investimenti ICT, infrastrutturali e non, che risultano sempre più difficili da autorizzare. Emerge forte, al contrario, la richiesta di contribuire alla gestione della crisi smobilitando risorse preziose per l'azienda e liberandosi di asset onerosi.

D'altra parte, proprio per fronteggiare la crisi, le aziende hanno intrapreso processi di cambiamento e razionalizzazione del business, oggi difficilmente attuabili senza ICT.

Le Direzioni ICT si sentono così pressate da richieste potenzialmente contrastanti di riduzione dei costi e di miglioramento dei tempi di risposta, con un ruolo di agente dell'innovazione.

L'effetto netto di queste richieste sulla disponibilità di risorse ICT è funzione sia della strategia aziendale sia della situazione del settore.

L'analisi effettuata sulle aziende del panel della Survey mostra come nel complesso la crisi abbia portato a una contrazione dei budget ICT (Figura 2.1).

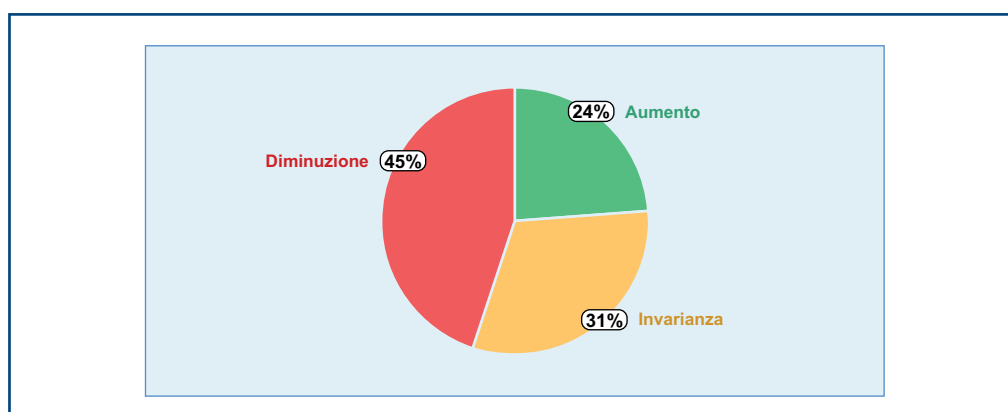
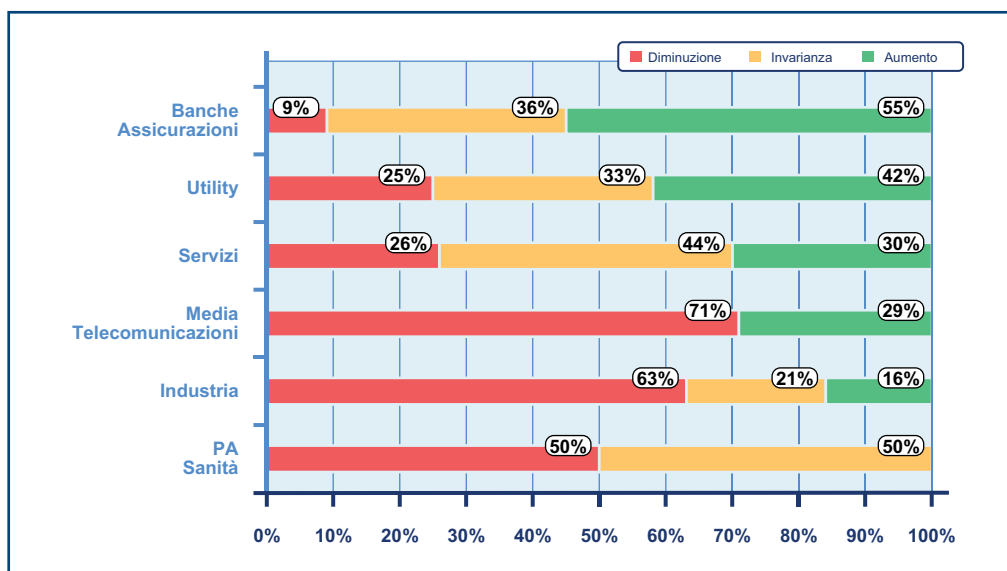


Figura 2.1  
Trend del budget ICT

Al di là del dato medio, che mostra una contrazione, è evidente una forte eterogeneità dei comportamenti, come dimostrato dal fatto che quasi un quarto delle aziende ha in realtà incrementato il proprio budget ICT.

Un'analisi per settori consente di comprendere meglio gli impatti che l'attuale congiuntura economica sta esercitando sull'ICT. La Figura 2.2 illustra il trend del budget ICT nei principali settori, così come indicato da oltre 170 ICT Manager.

Figura 2.2  
Trend del budget ICT per settore

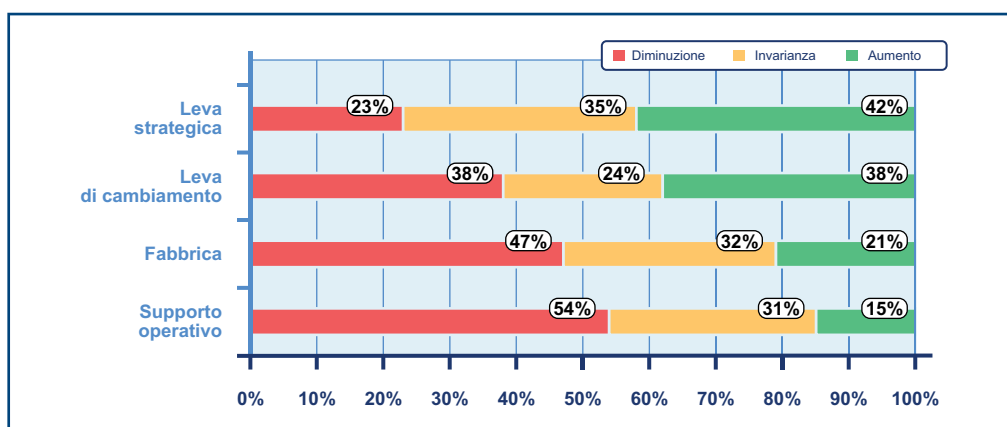


L'indicazione appare netta per alcuni settori. In particolare, il 55% degli ICT Manager del settore Banche e Assicurazioni ritiene che la propria organizzazione continuerà a investire in tecnologie incrementando il budget della Direzione ICT. Tra le spiegazioni, si sottolinea come le Banche e le Assicurazioni si stiano sempre più affacciando al canale diretto, con la possibilità da parte dei clienti di svolgere tutte le operazioni direttamente via web, e ciò comporta sicuramente un aumento del budget ICT dedicato a tali progetti. Analoga indicazione emerge per il settore Utility nel quale il 42% degli ICT Manager prevede un aumento dei budget ICT, e per quello dei Servizi (30%).

Di segno invece decisamente contrario il trend nel Settore Pubblico e nell'Industria per i quali prevale invece una previsione di riduzione del budget per i prossimi anni; nel primo caso le motivazioni vanno ricercate nella difficoltà nel reperire risorse nel Settore Pubblico, mentre nel caso dell'Industria potrebbe pesare l'incertezza nella domanda e l'esigenza di consolidare gli investimenti ICT fatti negli anni precedenti (implementazione sistemi ERP, consolidamento infrastrutture, ecc.).

Ancora più significativa è l'indicazione per il settore Media e Telco, dove il 71% dei rispondenti indica un trend di diminuzione nel budget ICT. Tale indicazione è giustificabile alla luce dell'andamento del settore, dove il forte calo degli introiti pubblicitari e la

Figura 2.3  
Trend del budget ICT per ruolo dell'ICT

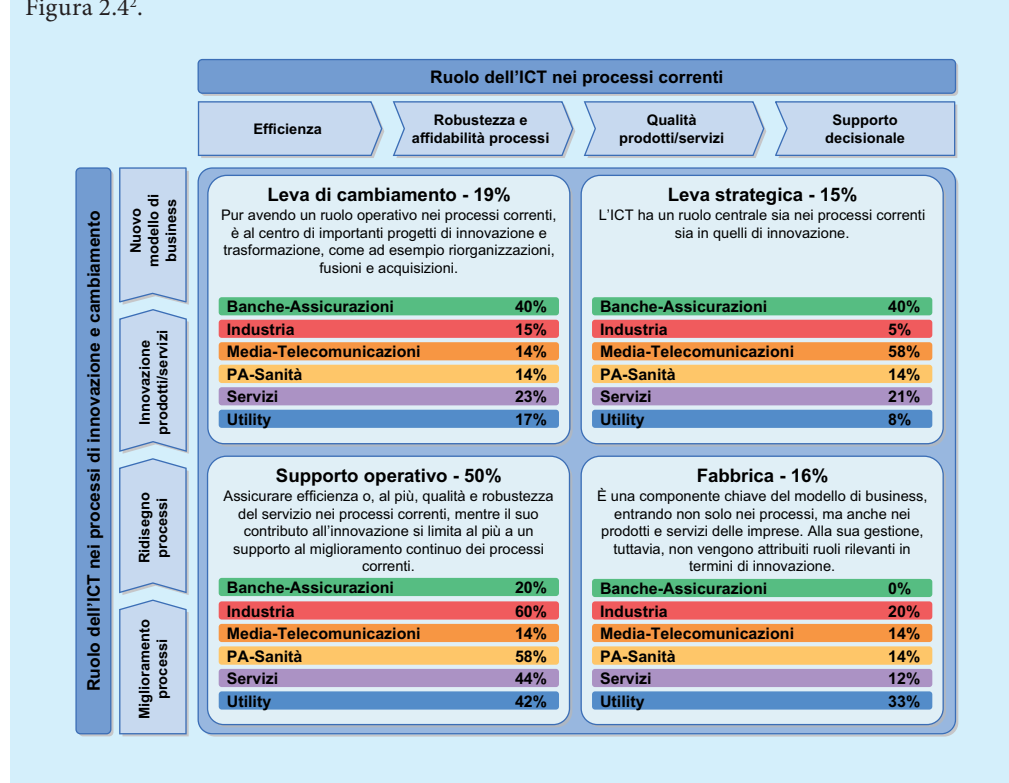




concorrenza sui mercati internazionali hanno inciso pesantemente sui fatturati. Un'analisi ancora più significativa dell'andamento può essere effettuata in funzione del ruolo oggi attribuito all'ICT nella specifica impresa: Supporto operativo, Fabbrica di efficienza, Leva di cambiamento o Leva strategica di innovazione (Box 2.1 – Il ruolo dell'ICT in azienda). Dal grafico di Figura 2.3 si evince come la propensione ad aumentare gli investimenti e le spese in tecnologie sia strettamente legata al ruolo riconosciuto all'ICT in azienda.

### Il ruolo dell'ICT in azienda

Per comprendere il ruolo dell'ICT nelle organizzazioni nei diversi settori sono state descritte le imprese partecipanti alla Survey rispetto a due dimensioni (Figura 2.4): Ruolo dell'ICT come supporto ai processi correnti dell'azienda e Ruolo dell'ICT come leva di innovazione e cambiamento. Sulla base di questo modello emergono quattro cluster fondamentali mostrati nella Figura 2.4<sup>2</sup>.



Box 2.1

<sup>2</sup> Il modello è coerente con quello proposto da Nolan e McFarlan nell'articolo, "Information Technology and the Board of Directors", Harvard Business Review, Ottobre 2005.

Figura 2.4

Ruolo dell'ICT

Per le aziende che riconoscono all'ICT un ruolo puramente di supporto operativo – si potrebbe dire di automazione – il trend nei prossimi anni è di riduzione del budget ICT (54% dei casi). All'estremo opposto troviamo i casi in cui l'ICT svolge un ruolo strategico: essa è un elemento fondamentale incorporato nei prodotti e servizi che rappresentano l'output stesso dell'impresa o è alla base della missione stessa dell'organizzazione e del suo modello di business. In questi casi è netta l'indicazione di un trend di aumento del budget ICT (42% dei casi), mentre è molto modesta la percentuale di casi in cui se ne prevede una riduzione. Nelle situazioni intermedie, di ruolo Fabbrica e ruolo Leva di cambiamento, la propensione all'aumento dei budget incrementa proporzionalmente alla crescita del ruolo dell'ICT.

Gli impatti della crisi sui budget ICT sono quindi fortemente condizionati dal ruolo già riconosciuto dal business all'ICT, che è strettamente correlato con quelli che sono stati gli investimenti effettuati in passato.

Si assisterà, quindi, a una significativa polarizzazione che tenderà a far aumentare il gap tra chi ha investito in passato in ICT, e continuerà a investirvi nell'ottica di utilizzarla

come leva per affrontare la crisi, facilitando lo sviluppo di nuovi progetti volti all'ottimizzazione dei processi aziendali e al supporto al business, e chi, avendola confinata in passato ad un ruolo "gregario", si troverà a diminuire ulteriormente l'impegno di risorse.

Il senso di urgenza del cambiamento prodotto dalla crisi all'interno delle aziende ha generato quindi una duplice risposta: nei casi in cui l'ICT ha un ruolo di mero supporto ai processi ed è vista come un centro di costo si è cercato di ridurre il budget ICT, sia per la parte di gestione corrente sia per quella di sviluppo e innovazione, e di focalizzare l'attenzione soltanto sui progetti giustificati da un ritorno economico certo; nelle aziende in cui l'ICT è considerata una vera e propria leva strategica a supporto del business, l'obiettivo è stato invece quello di implementare nel più breve tempo possibile progetti di innovazione che fossero in grado di portare benefici immediati al business e di contrastare il più efficacemente possibile la crisi.

Queste indicazioni di carattere quantitativo sono ampiamente confermate da numerose testimonianze degli intervistati che mettono in luce come, nei casi in cui l'ICT è ritenuta leva strategica, la crisi stia portando a un notevole aumento di risorse e commitment da parte del vertice nei confronti dell'ICT.



**Elisabetta Bonato, Fiat Group Automobiles**

"Anche nei mesi della crisi abbiamo avviato e realizzato progetti. Il business non si è fermato ma abbiamo, di comune accordo, realizzato e/o avviato gli interventi prioritari."




**Gianluca Fusco, Edipower**

"La mission di diventare i migliori fornitori di energia in Italia viene calata all'interno dell'azienda in tutte le sue parti, quindi anche sull'ICT, che è percepita come centro di investimento per supportare e innovare il business."




**Giuseppe Ingletti, Fiera Milano**

"La crisi ha portato a mettere in stand-by i grandi progetti, rifocalizzando gli investimenti su progetti più piccoli o addirittura pilota, ma soprattutto che avessero ritorni immediati direttamente sui ricavi e/o sui margini."




**Stefano Lilli, Logista Italia**

"La congiuntura economica non ha avuto impatti di importante rilievo sulla conduzione delle attività ICT presso la nostra azienda. La Corporate ha emanato una procedura di approvazione degli investimenti più stringente e strutturata, determinando di fatto solamente un allungamento dei tempi d'avvio dei progetti d'investimento in ambito ICT."




**Massimo Milanta, UniCredit Group**


"Per rispondere agli eventi economici dell'ultimo anno abbiamo ridisegnato le priorità, ma non il budget degli investimenti che ha privilegiato il "change" anziché il "run"."

**Piercarlo Olgiati, Il Sole 24 Ore**

“L'ICT è percepito come un costo importante e significativo per l'azienda. Da una parte c'è lo sforzo per sfruttare le tecnologie esistenti riducendo i costi, dall'altra si agisce sull'innovazione attraverso investimenti. I due segni, in qualche modo, si annullano ma in ogni caso si ha sempre la percezione di un ICT che costa.”

**Cesare Pedrazzini, Esprinet**


“In generale non abbiamo subito drastici tagli di budget, c'è stata solo una piccola riduzione dei costi e delle spese. L'ICT rimane comunque uno strumento essenziale per l'innovazione e il cambiamento continuo.”

**Massimo Pernigotti, Edison**


“Abbiamo subito un taglio contenuto comunque su una struttura di budget ambiziosa e rivolta all'evoluzione. La crisi ha inciso più sull'area operations che su quella dello sviluppo.”

**Gianfranco Secone, Fameccanica**


“La congiuntura economica si è declinata sull'ICT apportando una leggera modifica riguardante i piani per l'investimento, focalizzandosi in particolare sui progetti mirati al miglior supporto per lo sviluppo del business.”

**Elena Sini, Istituto Nazionale dei Tumori**

“Solo ora iniziano a esserci alcune problematiche legate alla crisi, che si ripercuotono sul budget ICT. L'impatto sulle nostre strutture sta arrivando in ritardo, probabilmente perché il Settore Pubblico ha dei meccanismi di inerzia propri.”

**Francesco Spadi, ARAG**

“Per far fronte alla crisi si è cercato di dare precedenza a progetti che arrivassero da richieste del business.”

**Federico Vecchiatti, Unicomm**

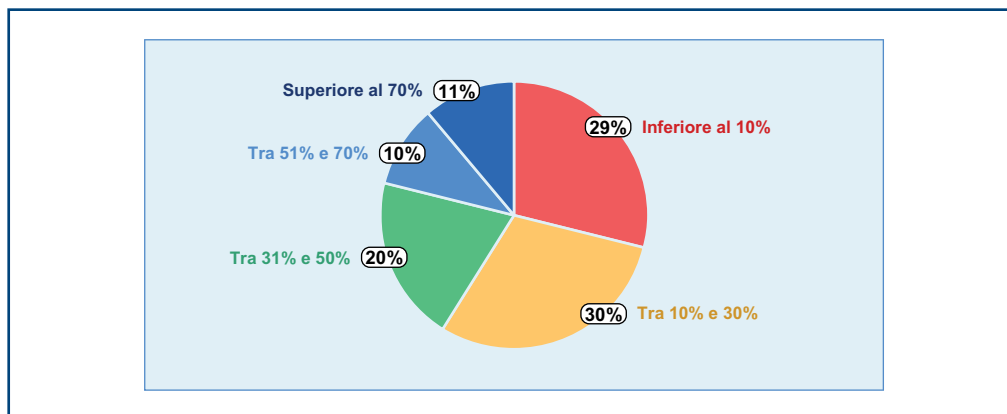
“La crisi ha impattato sul numero di progetti che si è deciso di attivare. C'è stata maggiore attenzione e oculatezza, cercando di coinvolgere il vertice fin dalla fase di concezione dell'iniziativa.”

## Gli acquisti ICT

Il cambiamento in atto non può che avere forti ripercussioni anche sulle politiche di make or buy delle Direzioni ICT.

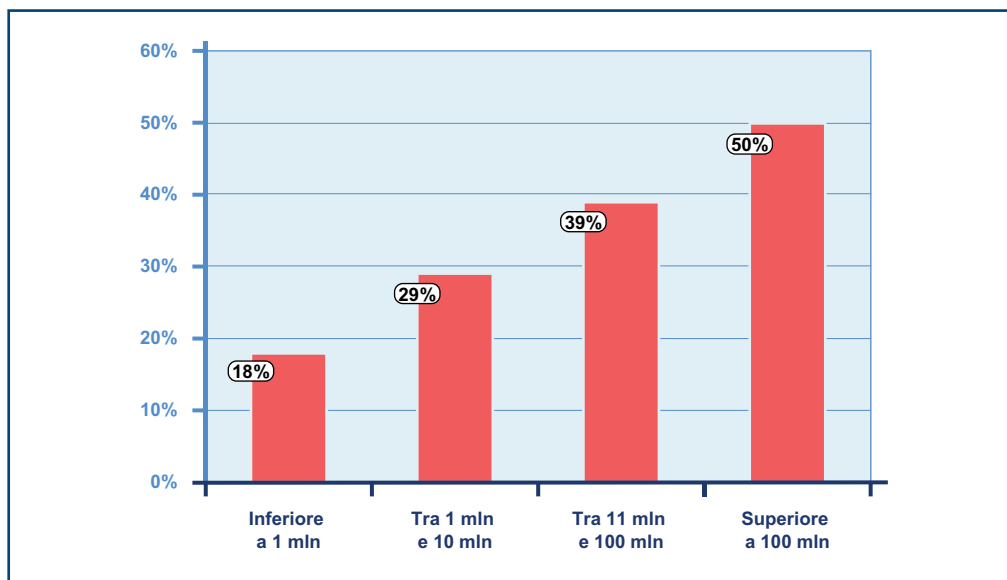
La percentuale del budget ICT dedicata nell'anno in corso all'acquisto di servizi in outsourcing appare significativa (Figura 2.5). Il 41% del panel utilizza più del 30% del budget ICT per l'acquisto di servizi in outsourcing e nel 21% dei casi tale percentuale è maggiore del 50%.

Figura 2.5  
Percentuale di budget ICT per l'acquisto di servizi in outsourcing



In particolare, le aziende che ricorrono maggiormente all'outsourcing sono quelle che dispongono di un budget ICT più elevato (Figura 2.6). Il dato non stupisce considerando che da sempre l'outsourcing fa fatica a scalare l'elemento dimensionale nelle aziende. Le PMI registrano difficoltà ad attivare iniziative di outsourcing in primis per la complessità introdotta nella gestione della relazione e del contratto, non sempre allineata al livello di maturità della governance ICT di questo comparto.

Figura 2.6  
Percentuale media di budget ICT per l'acquisto di servizi in outsourcing in base alla classe di budget espresso in Euro



Il dettaglio per settore indica come il ricorso a terze parti sia decisamente diffuso, superando in quasi tutti i settori, ad eccezione dell'Industria e del settore Media e Telco, la soglia del 30% di budget destinato a servizi in outsourcing, cosa che accade in più del 50% dei casi (Figura 2.7).

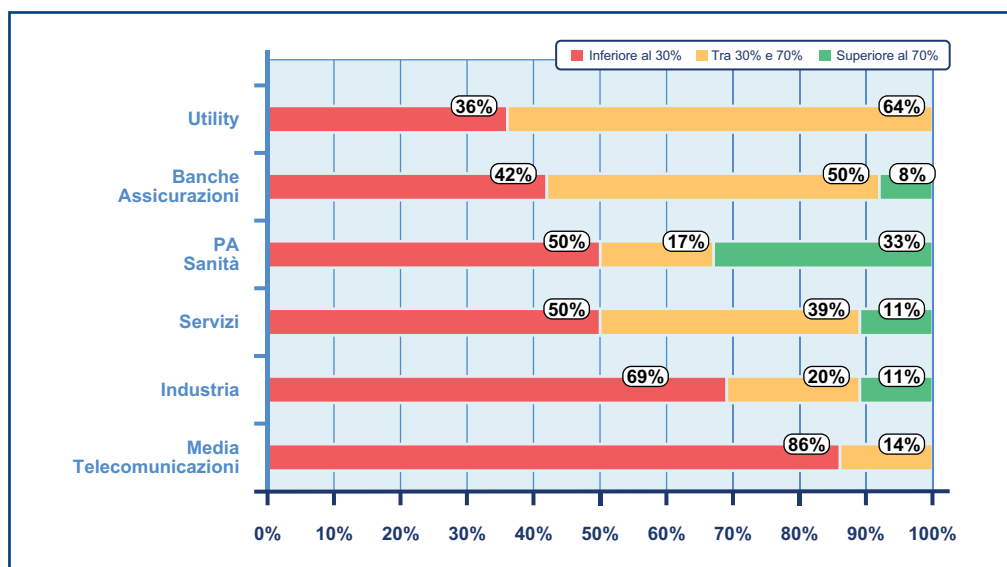


Figura 2.7

**Distribuzione del budget ICT per servizi in outsourcing per settore**

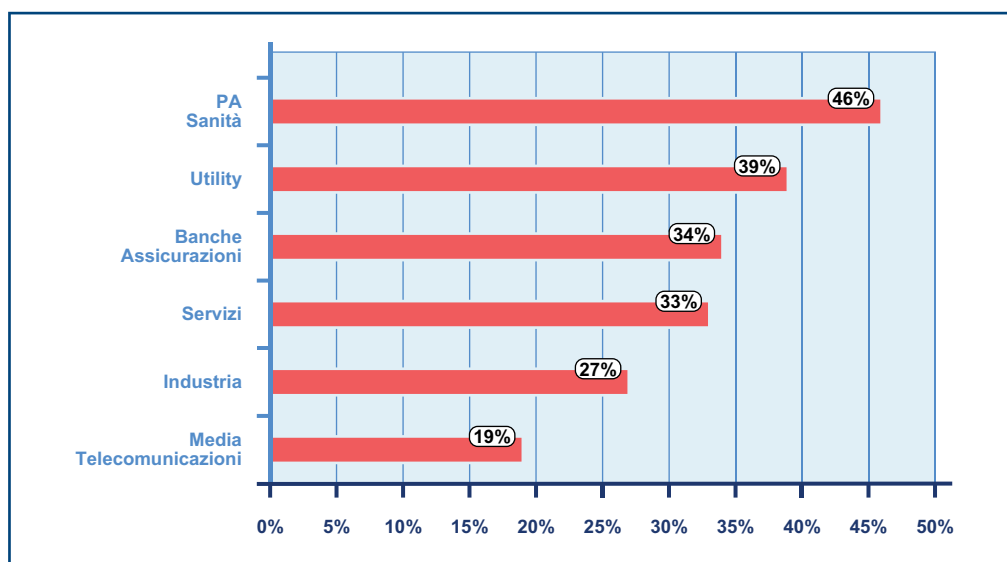
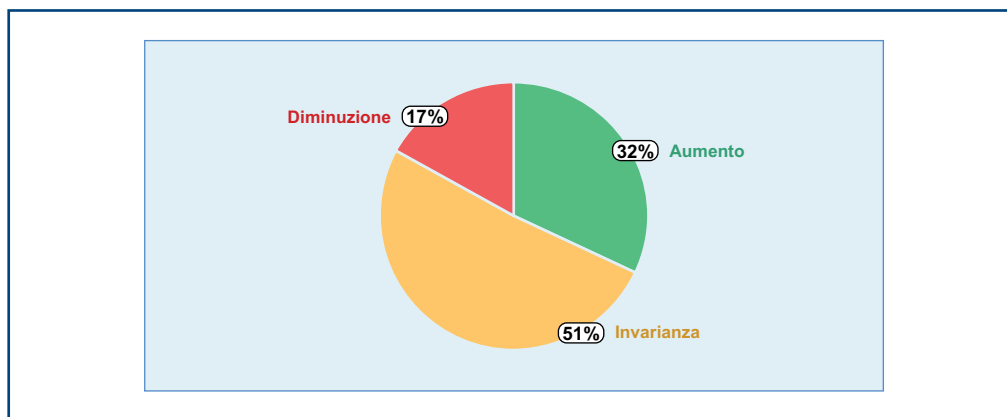


Figura 2.8

**Percentuale media di budget ICT per l'acquisto di servizi in outsourcing per settore**

In particolare, valutando la media delle percentuali di budget dedicato all'acquisto di servizi in outsourcing per settore, si evince come il Settore Pubblico e il settore della Sanità utilizzino buona parte del proprio budget ICT per l'outsourcing di servizi (mediamente il 46%), mentre i settori Industria e Media e Telco sembrano essere quelli con la minor tendenza a esternalizzare con una percentuale media del budget destinato all'outsourcing intorno al 27% per l'Industria e del 19% per Media e Telco (Figura 2.8). L'elevata propensione del Settore Pubblico all'outsourcing può essere spiegata alla luce della difficoltà di mantenere e sviluppare all'interno di un contesto pubblico competenze tecnologiche specialistiche di alto livello, a causa dei vincoli nelle modalità di assunzione e retribuzione e alla sostanziale mancanza di strumenti di retention. La percentuale relativamente inferiore di ricorso all'acquisto di servizi ICT nell'Industria, viceversa, si può spiegare, per le grandi imprese, con la tendenza a creare insourcer a livello di gruppo, e per le piccole imprese con la diffidenza e la relativa difficoltà che queste ultime hanno nello stipulare contratti di outsourcing. Nel caso del settore Media e Telco, la motivazione alla scarsa esternalizzazione può essere trovata nel ruolo stesso che le tecnologie svolgono per il settore. Esse, infatti, fanno parte integrante del "prodotto/servizio" output delle aziende del settore e sono frequentemente di tipo proprietario. I fornitori quindi si limitano in molti casi a supportare i processi di staff, che rappresentano una parte non rilevante dei budget ICT in questo settore.

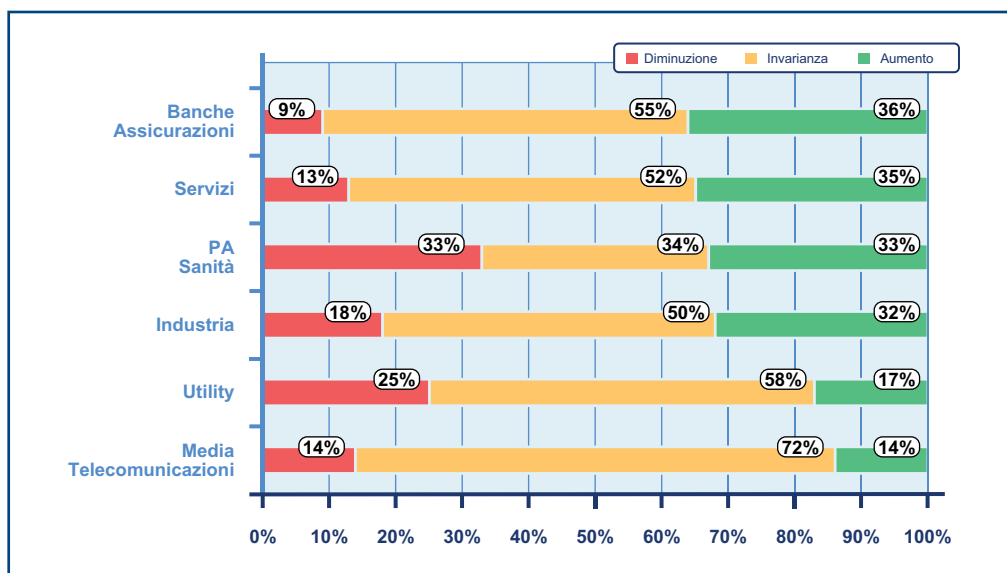
Figura 2.9  
Trend del budget ICT per servizi in outsourcing



Passando all'analisi dei trend previsti, più della metà delle aziende del panel ha dichiarato che nei prossimi anni la percentuale di budget per servizi acquistati in outsourcing rimarrà invariata, mentre per il 32% dei casi si prospetta un processo di aumento del budget allocato all'acquisto di tali servizi e solo per il 17% una diminuzione (Figura 2.9).

La propensione all'outsourcing nell'ambito ICT non appare dunque affatto destinata a scemare per effetto della crisi. L'outsourcing rimane un'importante leva nelle mani del CIO per rispondere in modo efficace alle richieste del business e alle nuove sfide del mercato. I casi, pur presenti, di diminuzione della percentuale di outsourcing si spiegano più alla luce di situazioni contingenti di presenza di esuberanti di risorse interne, spesso in seguito a processi di fusione e acquisizione o consolidamento, che a strategie di insourcing di tipo strutturale.

Figura 2.10  
Trend del budget ICT per servizi in outsourcing per settore



Svolgendo un'analisi per settore (Figura 2.10), si può osservare come il mondo Finance, nonostante in passato sia stato caratterizzato da un marcato scetticismo verso soluzioni di outsourcing dell'ICT e da una conseguente tendenza a mantenere "all'interno" tutte le attività ICT ritenute significative, è ora il settore in cui si prevede il maggiore aumento della percentuale di spesa dedicata all'acquisto di servizi in outsourcing. La recente crisi dei mercati finanziari, infatti, con la conseguente pressione su Banche e Assicurazioni ad aumentare efficienza e livelli di servizio, sta portando a rimettere in gioco le vecchie posizioni, per prendere in considerazione nuovi equilibri nelle politiche di make or buy alla ricerca di fattori di efficienza e, soprattutto, di una maggiore capacità di risposta alle richieste sempre più pressanti del business.

Questo dato risulta ancor più significativo alla luce dell'analisi dell'andamento dei budget ICT, riportata nel paragrafo precedente, che vede proprio il Finance come il settore

con maggiore incremento previsto della spesa ICT (Figura 2.2).

Nel settore Media e Telco, dove si registra un trend di sostanziale invarianza del budget in outsourcing, si deduce che la ripartizione dei tagli nei budget ICT (Figura 2.2) sarà proporzionata tra attività interne ed esterne. Non appare quindi praticata in questo settore una scelta di taglio prevalente delle attività in outsourcing come invece emerge nel settore Utility (Figura 2.10).

La Ricerca ha permesso inoltre di entrare nel merito delle tipologie di attività che sono oggetto di outsourcing. Come mostrato in Figura 2.11, quasi la metà delle aziende esternalizza più del 50% delle attività relative alla gestione delle infrastrutture e del networking e allo sviluppo delle applicazioni, mentre emerge che l'attività meno esternalizzata è quella di innovazione e consolidamento delle infrastrutture, mantenuta completamente all'interno da ben il 15% delle aziende del panel.

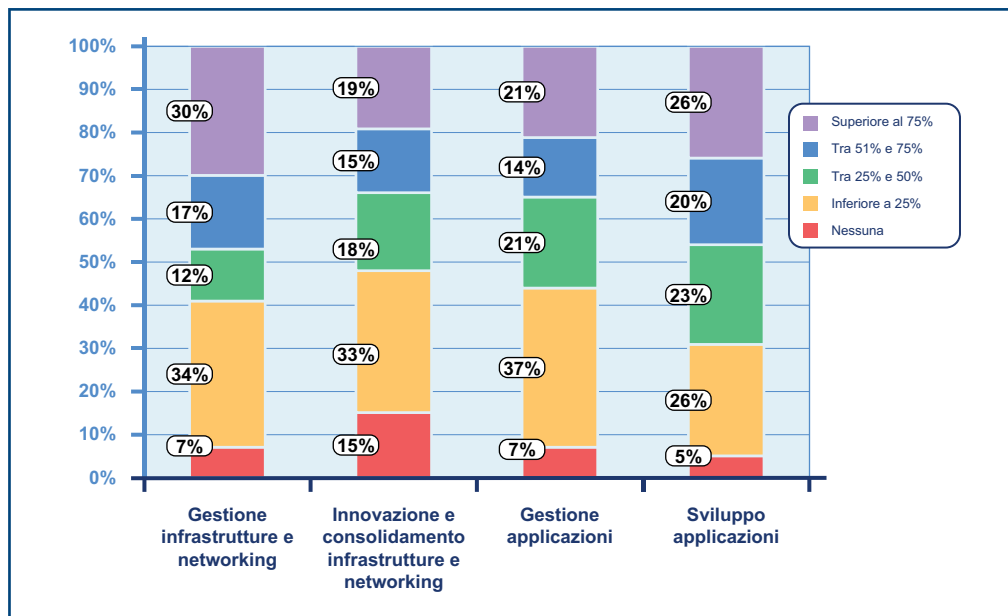


Figura 2.11

**Tipologie di attività ICT in outsourcing<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> Gestione infrastrutture e networking: esercizio e manutenzione di infrastrutture quali per esempio mainframe, server, desktop, sicurezza, S.O., storage, data center, printing, apparati LAN e WAN, ecc.  
 Innovazione e consolidamento infrastrutture e networking: progetti di innovazione e rinnovamento di infrastrutture quali per esempio mainframe, server, desktop, sicurezza, S.O., storage, data center, printing, apparati LAN e WAN, ecc.  
 Gestione applicazioni: esercizio, manutenzione correttiva e piccola manutenzione evolutiva per applicazioni quali per esempio sistemi ERP, applicazioni custom, applicazioni verticali, informatica individuale, posta elettronica, ecc.  
 Sviluppo applicazioni: progetti di innovazione e manutenzione evolutiva per applicazioni quali per esempio sistemi ERP, applicazioni custom, applicazioni verticali, informatica individuale, posta elettronica, ecc.

Osservando il trend previsto per i prossimi tre anni (Figura 2.12), si nota un significativo aumento nella percentuale dei servizi in outsourcing complessivamente per tutte le attività considerate.

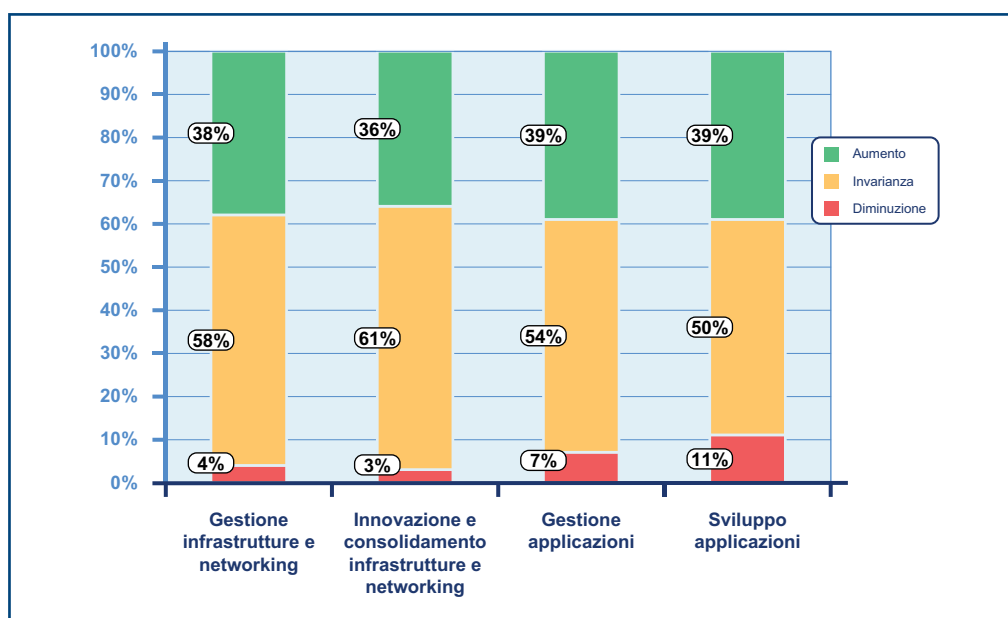


Figura 2.12

**Trend delle attività ICT in outsourcing per i prossimi 3 anni**

Se si analizza, dall'altro lato, il numero di fornitori a cui sono affidate le attività in outsourcing (Figura 2.13), la maggior parte delle imprese del panel indica di avere tra due e cinque fornitori, numero che non sembra subire forti variazioni nei prossimi tre anni, come mostrato in Figura 2.14. Solo nell'ambito applicativo pare esserci un portafoglio maggiormente diversificato di fornitori per una percentuale significativa di aziende (più di sei fornitori per il 19% di aziende nella gestione delle applicazioni e per il 27% nel caso dello sviluppo applicativo).

Figura 2.13  
Numero di fornitori per attività ICT in outsourcing

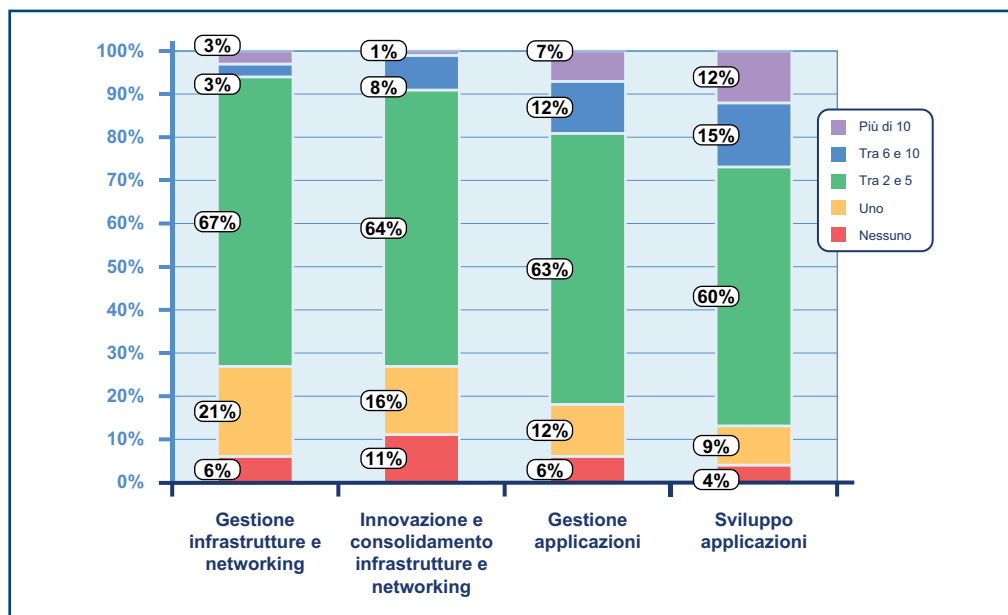
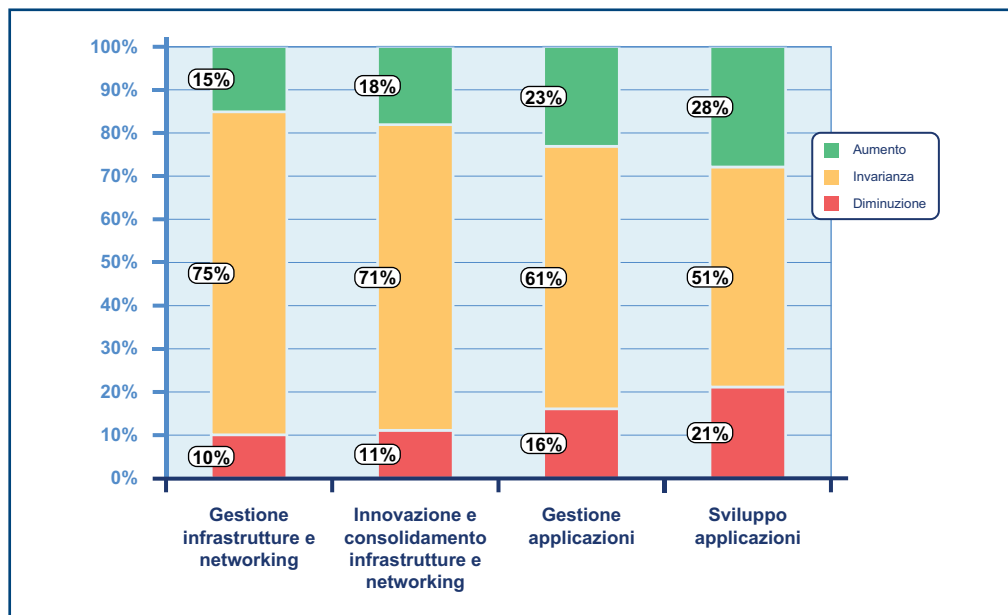


Figura 2.14  
Trend del numero di fornitori nei prossimi 3 anni



## Le politiche di ICT Sourcing

Per comprendere al meglio l'impatto della crisi sulle politiche di ICT Sourcing, la Ricerca di quest'anno, oltre a coinvolgere più di 170 ICT Manager, ha previsto una Survey rivolta a 30 tra i principali player del mercato dell'offerta. Sia alla domanda sia all'offerta, è stato chiesto di indicare i principali effetti della congiuntura economica attuale sulle scelte di ICT Sourcing. Ne emerge il quadro rappresentato nella Figura 2.15.



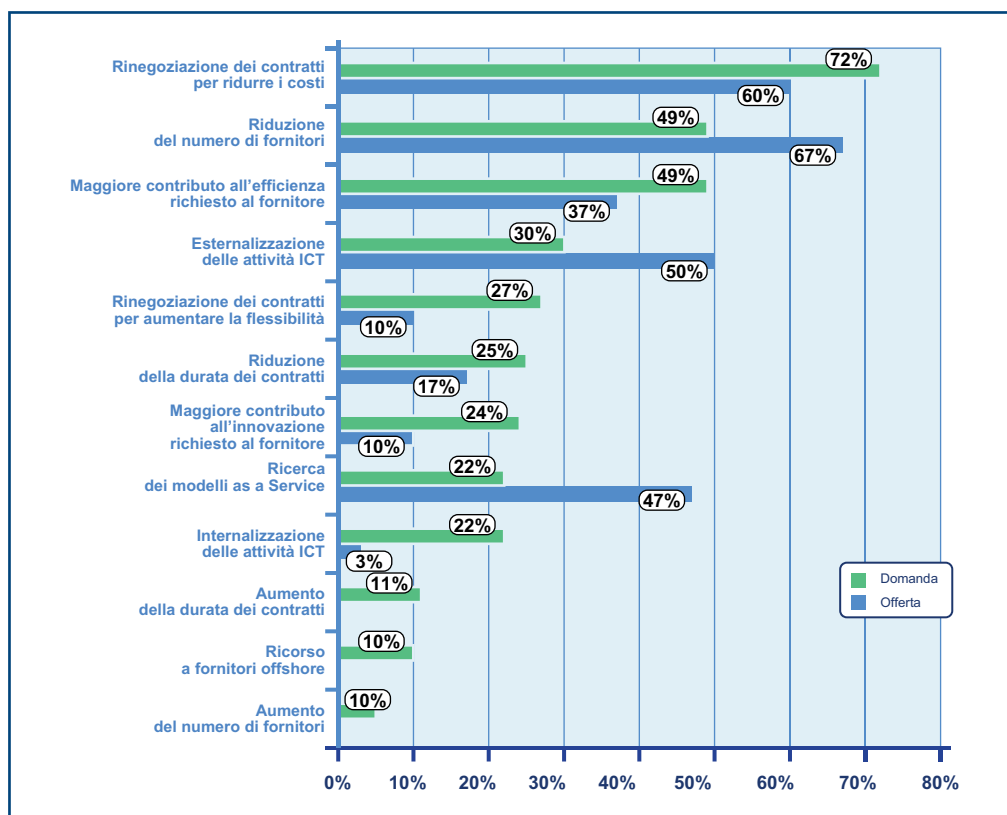


Figura 2.15

**Principali effetti della crisi sulle scelte di ICT Sourcing**

Nel grafico spicca l'allineamento di domanda e offerta, relativamente alla visione di quali sono i principali impatti della crisi sulle politiche di ICT Sourcing: rinegoziazione dei contratti per ridurre i costi e riduzione del numero dei fornitori.

Negli ultimi mesi la maggior parte dei contratti di outsourcing è stata rinegoziata, anche fuori dai termini di scadenza, per cui questa attività è normalmente prevista. Clienti e fornitori si sono ritrovati a dover rivedere da un lato i costi delle prestazioni e dall'altro i contenuti e la durata dei contratti, con l'obiettivo di trovare punti d'incontro che consentissero una ragionevole prosecuzione delle relazioni, in un'ottica di reciproca sostenibilità. Ciò ha spinto verso una selezione dei partner, privilegiando coloro che hanno potuto dimostrare solidità nei propri asset e approcci collaborativi verso il cliente.

Il 72% delle aziende del campione lato domanda dichiara di aver rinegoziato i contratti per ridurre i costi e, in quasi la metà dei casi, di aver razionalizzato il numero di fornitori e di aver richiesto a questi ultimi un maggior contributo all'efficienza. Dall'altro lato, solo il 5% delle aziende ha optato per aumentare il numero di fornitori – soluzione poco adottata poiché i costi per avviare una nuova relazione di outsourcing sono spesso ingenti. La tendenza, dunque, sembra essere quella di fare leva sulle relazioni in essere, esternalizzando nuove attività (30% dei casi), piuttosto che cercare nuovi fornitori.


In questo contesto i vendor del comparto software hanno potuto godere di qualche posizione di rendita maggiore, ammorbidendo meno la propria posizione. Il comportamento dei fornitori di servizi è stato condizionato dalla forza della propria specializzazione, mentre hanno maggiormente sofferto la situazione i fornitori di infrastrutture, che spesso hanno visto posticipare di alcuni quarter il rinnovo degli ordini dei propri prodotti. Dal grafico in Figura 2.15 si nota inoltre come la domanda sia orientata verso l'internalizzazione di alcune attività con una conseguente diminuzione dei costi esterni. Su questo punto c'è un grosso gap di percezione tra la domanda e l'offerta, la quale percepisce invece un maggior ricorso all'esternalizzazione da parte delle Direzioni ICT. La domanda, infatti, sollecitata al taglio dei costi, da un lato subisce spinte congiunturali all'insourcing di attività e al taglio dei progetti, d'altro lato, in una tendenza più strutturale, si rende più disponibile a valutare servizi di outsourcing, alla ricerca di soluzioni di efficienza, soprattutto in un momento in cui l'offerta è particolarmente disponibile a

venire incontro alle esigenze del cliente.

Relativamente ai nuovi modelli di offerta, dal confronto delle risposte si nota come sia l'offerta ad avere le aspettative maggiori, mentre la domanda appare più prudente. Questo tema sarà approfondito nel Capitolo 3.

Né domanda né offerta, infine, ritengono che la congiuntura possa spingere soluzioni di offshoring, se non quelle gestite dai fornitori e sostanzialmente invisibili al cliente. Al contrario, nelle interviste, entrambe le categorie di attori hanno spesso sottolineato come l'ulteriore diminuzione dei costi delle tariffe professionali in Italia renda sempre più marginali i vantaggi di costo dell'offshoring, rendendo anzi potenzialmente fattibile servire altri paesi europei con servizi in nearshoring dall'Italia.

Complessivamente, se da un lato la crisi spinge a mettere in discussione scelte pregresse di insourcing o di outsourcing, privilegiando una logica finanziaria, dall'altro non sembra che questo porterà a ripercorrere i grandi contratti di full outsourcing, ma risulta enfatizzata ancora di più una logica di outsourcing selettivo alla ricerca delle aree di reale valore su cui riprogettare soluzioni con i propri partner.



**Maurizio Brianza, BTicino**

“Non esiste una risposta univoca alla crisi in termini di politiche di sourcing. Infatti, da un lato si può fare insourcing per ottenere una riduzione dei costi immediata, a condizione di avere competenze interne disponibili. Se invece si pensa al medio termine, e cioè che questa è una crisi che durerà e ci si dovrà abituare a volumi di vendita e fatturato più bassi, variabilizzare parte dei costi ricorrendo all'outsourcing può essere una risposta migliore.”



**Luciano Caroti, Publicacqua**

“La congiuntura economica ha portato a una pressante necessità di riduzione dei costi. Per far fronte a questa esigenza non abbiamo rivisto i contratti in essere né abbiamo agito sul profilo di sourcing: l'unica azione è stata sugli investimenti che hanno subito un taglio netto.”



**Paulo Morais, Prysmian**

“Abbiamo constatato che i fornitori software sono in difficoltà e si stanno dimostrando molto rigidi, rispetto agli altri fornitori, nei contratti e nelle licenze. Questa rigidità dei fornitori software porterà necessariamente a una maggior competizione e all'apertura verso nuovi fornitori o soluzioni open source.”



**Marco Moretti, Italcogim Energie**

“La crisi è stata e sarà un evento che spingerà verso soluzioni as a Service, perché avere tempi rapidi, costi più bassi e soprattutto variabili, sono elementi fondamentali per lavorare con risorse limitate.”

**Giorgio Mosca, Finmeccanica Group Services**

“A fronte di un comune impatto economico di breve periodo, la situazione dei vendor di hardware e software è molto diversa: quelli di hardware vedono volumi ridotti e margini minori con poche possibilità di proporre compensazioni di medio periodo, mentre quelli di software cercano di compensare le rinegoziazioni con meccanismi che favoriscono il lock-in di medio periodo.”

**Paolo Sassi, Artsana Group**

“In un periodo di crisi come questo abbiamo lavorato più sulle rinegoziazioni che su nuove iniziative di outsourcing. Nella nostra esperienza per attivare una nuova relazione c'è bisogno di un certo investimento e di un costo iniziale, mentre in questo periodo servono ritorni immediati.”

**L'organizzazione e i sistemi di governance**

Lo studio approfondito e l'analisi dell'evoluzione dei casi analizzati hanno consentito, in questi anni, di identificare combinazioni di profili di sourcing (Box 2.2 – I profili di Sourcing) e ruoli dell'ICT (Box 2.1 – Il ruolo dell'ICT) a cui, per lo meno nei casi di successo, è possibile associare set di scelte “coerenti” in termini di strutture, ruoli, competenze e meccanismi di governo e interfaccia con i fornitori. L'ICT “Buyer”, l'ICT “Focused Factory”, l'ICT “Change Agent”, l'ICT “Core” e l'ICT “Open Lab” sono altrettanti modelli organizzativi dell'ICT verso i quali l'organizzazione può orientarsi allineando le proprie scelte a livello di portafoglio<sup>4</sup> (Figura 2.17).

L'analisi dell'andamento dei casi nel tempo mostra come non esista tra questi un modello “migliore”, ma l'efficacia dipenda piuttosto da quanto il modello implementato sia coerente e adeguato alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'organizzazione opera.

In Figura 2.16 sono riportati alcuni dei casi del panel di Ricerca 2009.

<sup>4</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2006-2007 “ICT Strategic Sourcing: la sfida della complessità tra efficienza e innovazione” della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

**I profili di Sourcing**

Le politiche generali di make or buy possono essere sintetizzate con un “profilo di sourcing”<sup>5</sup> che può andare dall'estremo di una completa esternalizzazione a quello di una completa internalizzazione:

- *Profilo integrato*: è mantenuta all'interno della Direzione ICT la quasi totalità delle attività della catena del valore: esercizio, sviluppo e governo. La Direzione dispone di risorse e competenze proprie con l'adeguato livello di aggiornamento e maturità. Il ricorso ad apporti esterni è fatto quasi esclusivamente per interventi spot o per sopperire a occasionali casi di sottocapacità, ma sempre con un serrato presidio interno.
- *Profilo di gestione*: la Direzione ICT mantiene all'interno le attività di gestione in esercizio e buona parte di quelle di governo, ma ricorre all'esterno per la realizzazione di progetti di sviluppo. Le risorse interne sono quindi staffate per la conduzione delle attività a regime e per la gestione dei processi decisionali di alto livello. Si preferisce invece ricorrere a fornitori specializzati, per ciò che riguarda l'innovazione e il rinnovamento tecnologico.
- *Profilo di sviluppo*: questo profilo è caratterizzato da elevate capacità di progetto e innovazione. Sono mantenuti all'interno della Direzione ICT i processi relativi ai progetti di innovazione e al governo; sono invece delegate a fornitori esterni le attività ritenute operative e routinarie relative alla gestione in esercizio.
- *Profilo d'acquisto*: è caratterizzato dalla più elevata propensione all'esternalizzazione. I processi di innovazione ed esercizio sono prevalentemente delegati a terze parti. All'interno si mantengono in particolare attività di governo a livello generale.

**Box 2.2**

<sup>5</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2008 “ICT Strategic Sourcing: il paradosso del cambiamento” della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Figura 2.16  
Modelli ICT

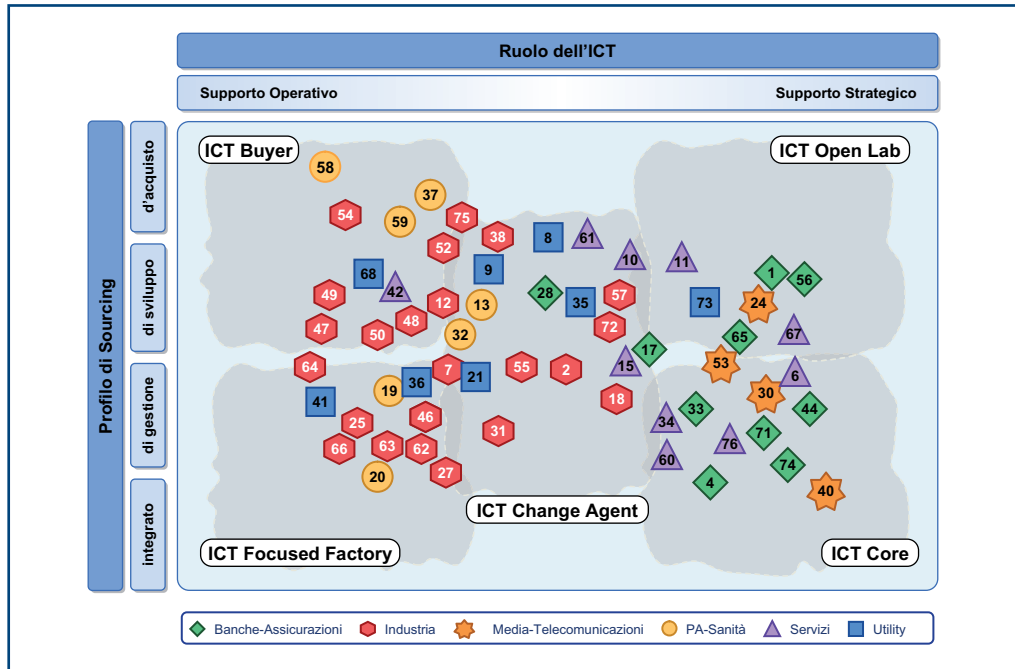


Figura 2.17  
Principali  
caratteristiche dei  
modelli ICT

	ICT Buyer	ICT Focused Factory	ICT Change Agent	ICT Core	ICT Open Lab
Metafora organizzativa	Direzione Acquisti	Fabbrica	Società di consulenza	Line of Business	Laboratorio aperto
Ruolo dell'ICT	Supporto ai processi	Supporto ai processi	Supporto al cambiamento	Supporto strategico	Supporto strategico
Profilo di sourcing	Acquisti/Sviluppo	Gestione/Integrato	Sviluppo/Gestione	Gestione/Integrato	Acquisti/Sviluppo
Riparto del vertice	CFO	CFO/COO	CEO	CEO	CEO
Parti rilevanti della struttura organizzativa	Supply management e Demand management	Nucleo operativo e Line intermedia	Linea intermedia e Demand management	Linea intermedia, Demand management e Nucleo operativo	Linea intermedia, Supply management, Demand management
Competenze presidiate prevalenti	Sourcing, gestione delle relazioni e conoscenza del business	Competenze di natura sia gestionale che tecnologica con enfasi prevalente sull'esercizio rispetto alla progettazione	Project management, analisi e modellazione dei processi, tecnologiche e architetturali	Tutte le competenze, sia gestionali sia tecnologiche	Di sourcing, di business, relazionali, di project management, architetturali e, dove rilevante, tecnologiche di alto livello
Competenze esterne	Architetturali, gestione sistemistica, sviluppo, analisi e modellazione e project management	Project management, analisi e modellazione e di esercizio	Tecnologiche, di esercizio, e in parte di progetto	Prevalentemente tecnologiche	Tecnologiche, di progetto e di esercizio
Overlapping	Non sono presenti significative aree di sovrapposizione	Ampia area di sovrapposizione. Il fornitore è utilizzato come polmone di capacità o per comprare innovazione	Overlapping di competenze di progetto e gestionali	Tutte le competenze apportate dall'esterno sono presidiate internamente	Area di overlapping per competenze di natura gestionale
Tipo di coordinamento di portafoglio preferenziale	Accentrato/ Gerarchico	Accentrato	Gerarchico	Gerarchico/ A rete	A rete

Si può osservare come la maggior parte delle imprese del settore Industria abbia un modello ICT Focused Factory o ICT Buyer, in cui il ruolo dell'ICT è per lo più di supporto ai processi aziendali e, nei casi in cui la Direzione ICT abbia un ruolo di promotore del cambiamento, è stato adottato un modello di ICT Change Agent. Le aziende dei settori Finance, Servizi e Media e Telco, per i quali l'ICT svolge un ruolo di supporto strategico al business – essendo le tecnologie determinanti sia nella gestione corrente del business sia nell'abilitazione delle innovazioni a livello di prodotto, processo, canale di distribuzione e relazione con il mercato – utilizzano per lo più un modello ICT Core, con una struttura pronunciata in termini di Nucleo operativo e una forte attenzione al ruolo del Demand e Project Manager<sup>6</sup>. Nei casi in cui le aziende hanno deciso di affidarsi a un portafoglio eterogeneo di fornitori, con un relativo snellimento del Nucleo operativo, è stato adottato un modello di ICT Open Lab.

L'analisi degli oltre 80 casi del panel di Ricerca ha permesso di mettere in luce che la crisi ha avuto un impatto diverso sulle scelte di sourcing a seconda della tipologia di modello ICT preesistente.

In Figura 2.18 sono riportati i principali casi del panel di Ricerca con alcuni dei percorsi che li hanno caratterizzati negli ultimi 18 mesi.

<sup>6</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2006-2007 "ICT Strategic Sourcing: la sfida della complessità tra efficienza e innovazione" della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

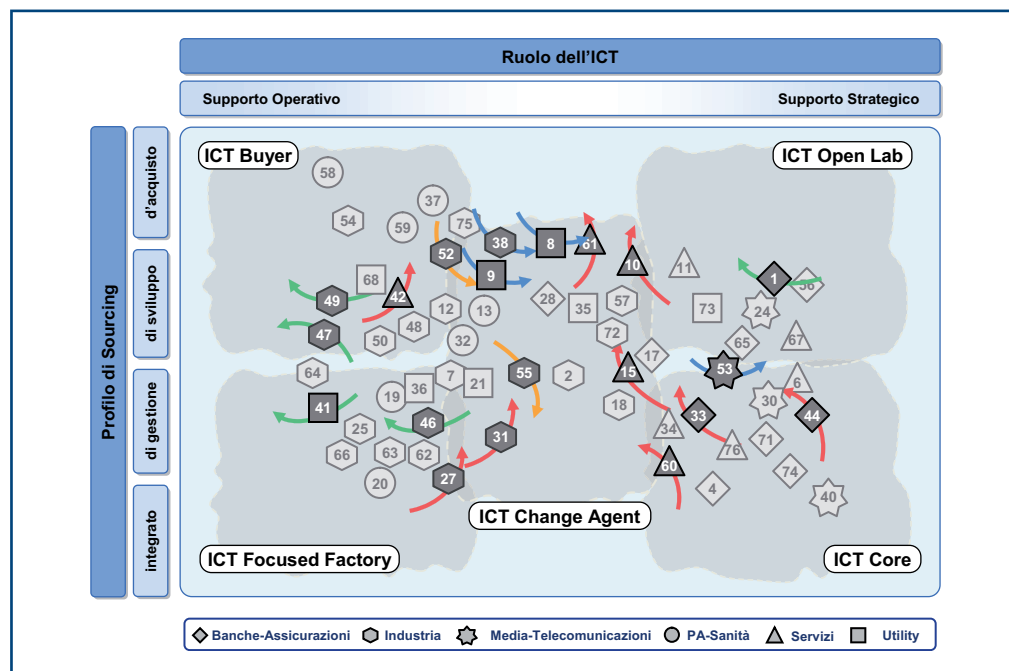


Figura 2.18

**Evoluzione dei modelli ICT nel panel di Ricerca**

In particolare, l'impatto della crisi finanziaria ha spinto le aziende verso un cambiamento orientato alla ricerca di nuove leve per fronteggiare la congiuntura economica. Per molte aziende del panel ciò ha richiesto uno spostamento dei propri modelli ICT verso il centro della matrice adottando una configurazione di ICT Change Agent: per sostenere i progetti di cambiamento le Direzioni ICT hanno bisogno di creare team di progetto nei quali affiancano risorse interne a risorse esterne specializzate, dando particolare attenzione e rilevanza ai ruoli di Project e Program Manager.

Molte delle imprese posizionate nella parte sinistra della matrice, invece, per lo più aziende manifatturiere per le quali l'ICT aveva già prima della crisi un ruolo di supporto ai processi, si stanno orientando ancor di più verso una riduzione dei costi con un'ulteriore "dimagrimento" e appiattimento operativo del ruolo dell'ICT.

Viceversa più ci si sposta a destra nella matrice più le leve di riduzione dei costi sono selettive e si focalizzano su aree a minore impatto per il business. In questi casi, contrariamente ai modelli analizzati in precedenza, prevale una maggiore consapevolezza che gli investimenti in ICT contribuiscano a superare il difficile momento di congiuntura eco-

nomica e che la scelta di esternalizzare alcune attività possa portare vantaggi di costo e capacità di risposta. Questo accade soprattutto per le aziende appartenenti al settore dei Servizi, Media e Telco e del Finance. Per questo motivo alcune aziende con un modello ICT Core si stanno sempre più spostando verso modelli ICT Open Lab così da lavorare in rete con un gruppo di fornitori selezionati in una logica di outsourcing governato.

Il Settore Pubblico e quello delle Utility hanno mostrato avere dinamiche più lente e meno rilevanti rispetto agli altri settori, perché meno colpiti dalla crisi. Nel primo caso, in particolare, esistono fenomeni di latenza interni per i quali non si sono ancora percepite forti riduzioni del budget rispetto a quanto è avvenuto negli ultimi anni. Il settore delle Utility, invece, nonostante abbia risentito un leggero calo della domanda rispetto agli anni precedenti, gode di una posizione relativamente privilegiata e non ha dovuto affrontare forti cambiamenti interni alla ricerca di maggiore efficienza.

Dalle interviste emerge come, con l'obiettivo di ridurre asset e liberare risorse finanziarie preziose per l'azienda, le ipotesi di outsourcing oggi sono prese seriamente in considerazione anche in settori e ambiti in cui erano in precedenza considerate "tabù". L'effettiva attivazione delle iniziative, tuttavia, è in molti casi limitata dai tempi necessari e dalla difficoltà di gestire esuberanti di forza lavoro in un momento di particolare attenzione organizzativa e sociale alle questioni occupazionali.

Sempre dalle interviste emerge come la crisi abbia portato alla necessità di intraprendere trasformazioni organizzative per ridurre i costi e recuperare produttività. In quest'ottica, le politiche di sourcing possono essere utilizzate per mettere le Direzioni ICT in grado di contribuire a portare avanti questi progetti. Molti progetti di trasformazione, consolidamento e razionalizzazione dei processi di business hanno infatti alla base un forte ruolo della tecnologia.

La matrice in Figura 2.18 mette in evidenza come, per effetto di questi diversi fenomeni, si siano verificati sensibili spostamenti tra i modelli. L'effetto complessivo appare quello di un aumento diffuso, anche se non generalizzato, del livello di esternalizzazione e del ruolo richiesto alle Direzioni ICT. Entrando maggiormente nello specifico, le imprese sembrano aver intrapreso percorsi diversi a seconda del modello ICT adottato, nel tentativo di valorizzare i propri punti di forza e affrontare quelli di debolezza.

Le aziende che adottano il modello ICT Open Lab appaiono in prospettiva quelle meglio posizionate per affrontare la congiuntura economica: la possibilità di appoggiarsi a una rete di partner già costituita e la relativa snellezza dell'organizzazione, danno loro flessibilità nel rispondere contemporaneamente a esigenze di efficienza e di innovazione; le forti competenze architetturali e di sourcing, inoltre, facilitano la selezione e lo sfruttamento di opportunità legate ai nuovi modelli di offerta ICT senza perdere coerenza e integrazione. Infine, la presenza di rapporti evoluti con un'ampia rosa di fornitori favorisce, in questo momento congiunturale, la possibilità di rinegoziare contratti per ottenere dai partner le soluzioni più adeguate e convenienti.

Le aziende con un modello ICT Buyer si trovano anch'esse in una situazione di relativa efficienza e flessibilità potendosi avvalere di numerosi fornitori. Nell'immediato queste imprese stanno ottenendo ottimi risultati di riduzione dei costi grazie alla rinegoziazione dei contratti; in molti casi i nuovi contratti prevedono forti sconti a parità di perimetro di servizi erogati e di SLA, in cambio di un allungamento dei contratti. Più difficile risulta per queste organizzazioni rispondere a richieste di supporto e innovazione dei processi di business.

Il modello ICT Focused Factory, che caratterizza in particolare un buon numero di aziende industriali fortemente colpite dalla crisi, si trova a subire pressioni per un forte alleggerimento dei costi dell'ICT, a cui non viene attribuito in genere un ruolo di leva di trasformazione e innovazione. A seconda delle condizioni contingenti e dei profili di risorse presenti, ciò può dar luogo o meno a processi di esternalizzazione.

Anche l'ICT Core, in questo periodo di crisi, deve fare i conti con la propria relativa rigidità. La presenza di un Nucleo operativo pesante e strutturato rende difficile la risposta a esigenze di trasformazione e riduzione dei costi. Le aziende ICT Core sono pertanto quelle che, a fronte della crisi, stanno mettendo maggiormente in discussione il loro

modello di sourcing. Rientrano in questo modello i settori Finance e Media e Telco, che stanno cercando nuove strade per recuperare efficacia impegnandosi in processi di trasformazione interna e di snellimento del Nucleo operativo, con una frequente migrazione verso modelli di ICT Change Agent.

Per le aziende con un modello ICT Change Agent, infine, la priorità sembra essere la ridefinizione del portafoglio di progetti che può portare per alcuni di essi – tipicamente quelli con orizzonti più lunghi – a essere bloccati o cancellati a fronte di nuove priorità. Questi cambiamenti possono avere un impatto rilevante sui rapporti di sourcing e sul ruolo stesso dell'ICT.

### I percorsi evolutivi nelle scelte di ICT Sourcing

Box 2.3

Come evidenziato dalla Ricerca dello scorso anno, i percorsi evolutivi nelle scelte di ICT Sourcing possono essere rappresentati secondo quattro tipologie (Figura 2.19): Sviluppo strategico dell'ICT, Commodityizzazione dell'ICT, Insourcing e Outsourcing.

- *Sviluppo strategico*: sono spostamenti che indicano un aumento della rilevanza delle ICT nello sviluppo del business. Si tratta di un fenomeno che, sebbene lento e incrementale, caratterizza moltissime imprese. Alla base di questo spostamento ci sono spesso fenomeni di innovazione e di convergenza digitale, che portano le ICT a entrare in modo sempre più pervasivo nei prodotti, servizi e canali di contatto con i clienti, e il crescente ruolo dell'ICT come variabile permeante processi e relazioni all'interno dell'organizzazione.
- *Commodityizzazione*: si tratta di un fenomeno apparentemente opposto al primo, ossia una riduzione del ruolo dell'ICT verso contenuti maggiormente operativi e di commodity. Ciò può avvenire a seguito di processi di maturazione del mercato o di standardizzazione delle tecnologie a livello di settore. Si tratta di un fenomeno significativo, analogo ad esempio a quanto è avvenuto per molte aziende a valle dell'introduzione di sistemi informativi integrati ERP o di applicativi di Commercio Elettronico che, dopo essere stati per alcuni anni fattori differenzianti, sono divenuti sempre più commodity di settore.
- *Insourcing*: sono spostamenti verso profili di sourcing più integrati. Nel nostro panel sono spesso legati all'abbandono di situazioni di full outsourcing per adottare forme di sourcing maggiormente selettivo e governato; in pochi casi si tratta di veri e propri processi di reinternalizzazione con la ricostituzione di Direzioni ICT interne.
- *Outsourcing*: sono i tradizionali processi di esternalizzazione di attività e competenze attraverso la delega, più o meno governata, di attività ICT a fornitori di servizi; non di rado questi processi sono accompagnati da scorpori e conferimenti a fornitori di rami d'azienda con asset tecnologici e persone.

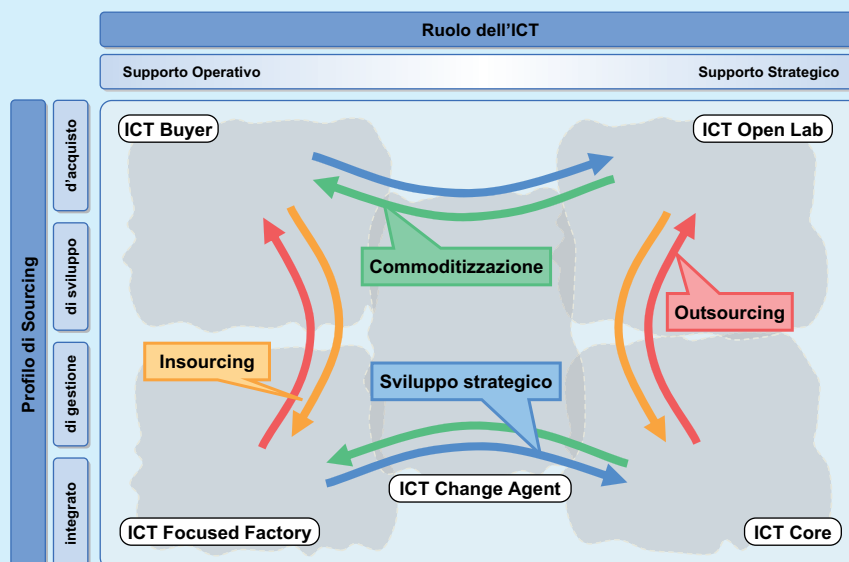


Figura 2.19

Percorsi evolutivi

Ognuno di questi percorsi necessita di opportune azioni di change management per un'implementazione efficace, in termini di azioni sulle persone, su processi e organizzazione, su strumenti e metodologie, come evidenziato dalla Ricerca dello scorso anno<sup>7</sup>.

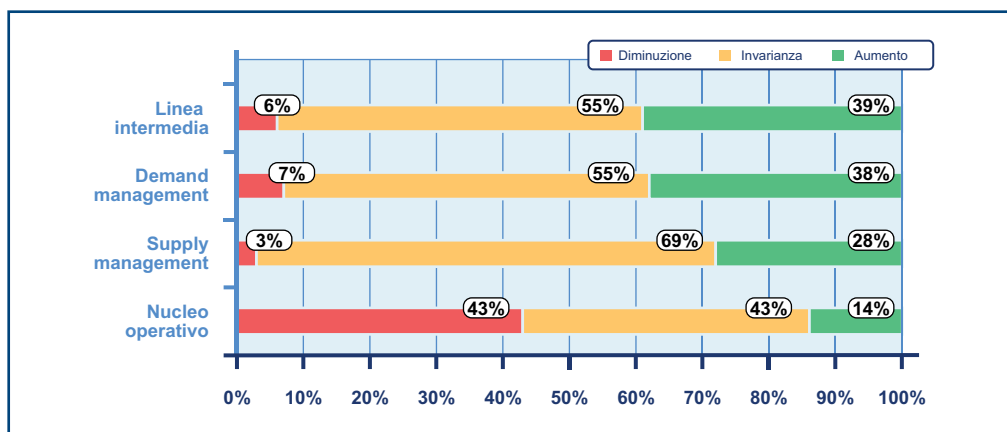
<sup>7</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2008 "ICT Strategic Sourcing: il paradosso del cambiamento" della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

### La struttura organizzativa e le competenze della Direzione ICT

La Ricerca ha consentito di entrare nel merito della ripartizione dell'impatto dei cambiamenti in atto sulle strutture organizzative e sulle competenze delle Direzioni ICT. A tale scopo si è fatto riferimento a una classificazione, già introdotta dall'Osservatorio, della struttura organizzativa in cinque parti fondamentali (Box 2.4 – L'organizzazione ICT): Vertice strategico, Linea intermedia, Nucleo operativo, Supply management e Demand management.

Analizzando il trend di sviluppo dei ruoli della Direzione ICT per i prossimi tre anni (Figura 2.20), si può osservare una forte spinta allo snellimento del Nucleo operativo – tendenza verosimilmente conseguente all'aumento delle attività affidate in outsourcing ai fornitori – e un aumento significativo delle risorse dedicate al Demand management, alla Linea intermedia e al Supply management.

Figura 2.20  
Evoluzione dei ruoli nella Direzione ICT per i prossimi 3 anni

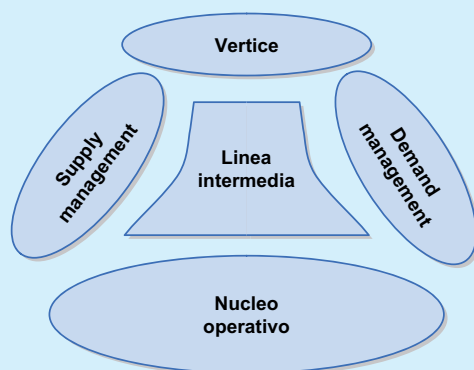


Box 2.4

### L'organizzazione ICT

L'approccio si ispira al modello delle parti dell'organizzazione proposto da H. Mintzberg (si veda ad esempio "La progettazione dell'organizzazione aziendale" – Il Mulino, 1996).

Figura 2.21  
Modello dell'organizzazione ICT



Il Vertice è rappresentato dal CIO e da eventuali altri ruoli rilevanti in base all'articolazione della Direzione ICT e ha la responsabilità globale sulla Direzione. Il Nucleo operativo comprende i ruoli che svolgono attività operative di sviluppo e di gestione applicazioni e sistemi. La Linea intermedia è costituita da quello che si può definire il "middle management" della Direzione con al suo interno un insieme molto variegato di ruoli tra i quali in particolare Project Manager, Service Manager e Responsabili di team di Sviluppo Applicativo.

Nel Supply management rientrano i ruoli che si occupano della definizione e gestione delle relazioni di fornitura e dei servizi ICT acquistati. Il Demand management, infine, comprende tutte le figure di interfaccia con i clienti interni della Direzione ICT, quali Account e Client Manager<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2006-2007 "ICT Strategic Sourcing: la sfida della complessità tra efficienza e innovazione" della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



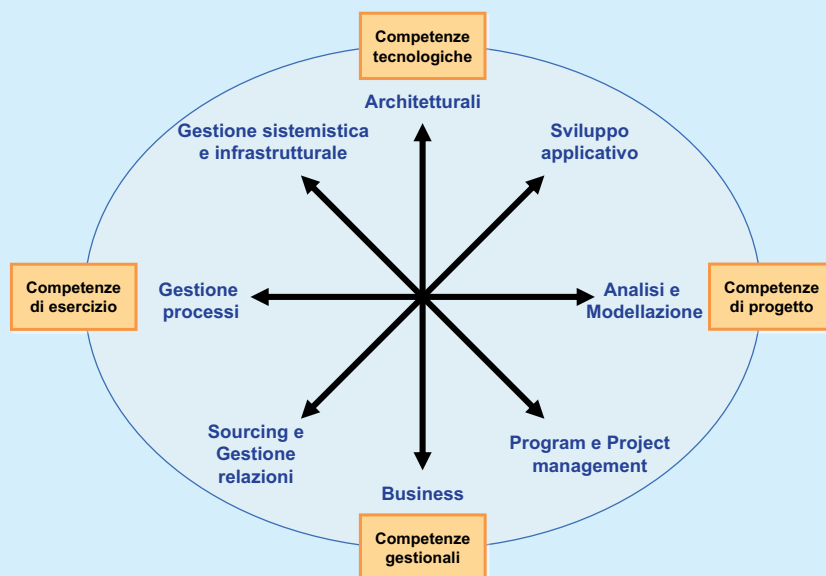
Tali ruoli sono oggi prioritari per la Direzione ICT: i Demand Manager devono affiancare le Line of Business in questo periodo di congiuntura, suggerendo opportunità di innovazione o aiutando ad anticipare possibili vincoli tecnologici ai progetti di trasformazione; i Supply Manager devono sapersi interfacciare efficacemente con i fornitori per ottenere da loro il migliore contributo in termini di condizioni contrattuali e risposta al cambiamento; la Linea intermedia, infine, ha un ruolo sempre più importante nella gestione e nel coordinamento di progetti e servizi in condizioni di risorse limitate.

La Ricerca inoltre ha permesso di fornire un quadro delle competenze presidiate dalla Direzione ICT (Box 2.5 – Le competenze ICT) e del relativo trend di sviluppo nei prossimi tre anni (Figure 2.23 e 2.24).

### Le competenze ICT

Le competenze ICT considerate nella Ricerca possono essere rappresentate su un piano le cui dimensioni sono la natura tecnologica o gestionale e l'ambito di esercizio o di progetto. Nel complesso le competenze risultano essere otto.

- *Competenze di gestione dei processi caratteristici*: competenze tecnologiche e di pianificazione per la gestione dell'erogazione dei servizi ICT. Includono la capacità di rilevare e analizzare i livelli di servizio, la capacità di programmare le attività e gestire le richieste.
- *Competenze di gestione sistemistica*: conoscenza di specifici ambiti tecnologici quali sistemi operativi, apparati hardware, protocolli, network, storage, web, e le relative tecniche di installazione, configurazione, upgrade, troubleshooting, tuning, avvio e stop dei servizi; capacità di diagnosi e risoluzione dei problemi; capacità di misurazione e monitoraggio dei parametri di funzionamento.
- *Competenze di sviluppo applicativo*: conoscenza di linguaggi di programmazione; capacità di progettazione e sviluppo di software, data base, sistemi di business intelligence, valutazione, test e validazione del software; capacità di diagnosi e risoluzione dei problemi in fase di test e manutenzione.



- *Competenze architetturali*: capacità di progettazione, integrazione, studio delle performance e della sicurezza dei sistemi ICT, relativamente ai domini software, hardware e network.
- *Competenze di analisi e modellazione*: capacità di identificare i requisiti e definire modelli e flussi di processi, anche attraverso tecniche e strumenti di modellazione di elementi e flussi, ai fini della proposizione di soluzioni tecniche.

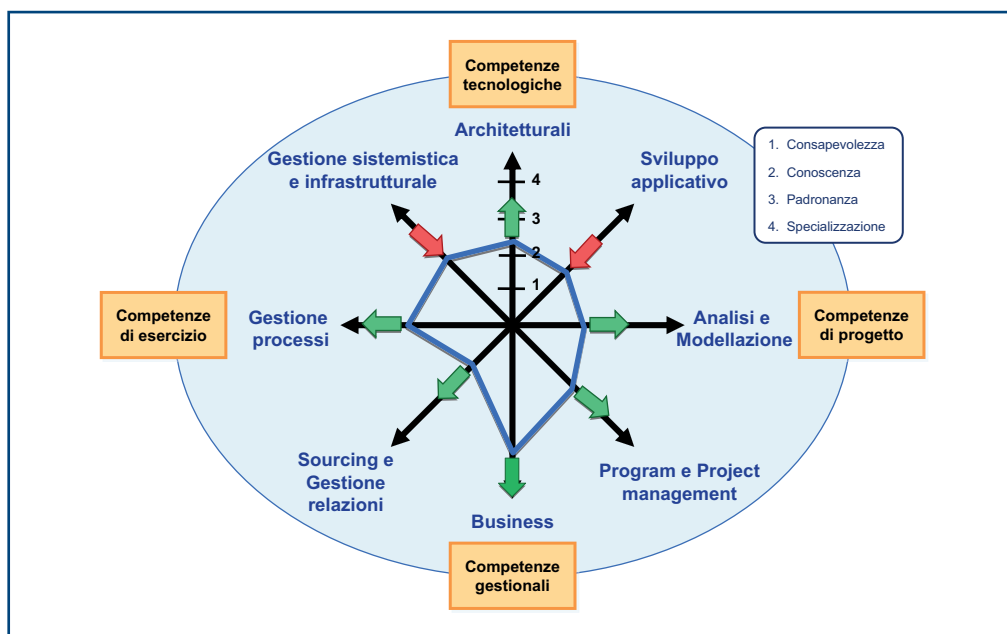
Box 2.5

Figura 2.22  
Modello delle  
competenze ICT

- *Competenze di project management*: capacità di pianificazione, monitoraggio e controllo delle attività di progetto attraverso una corretta gestione delle risorse nel rispetto degli obiettivi.
- *Competenze di business*: conoscenza e comprensione del modello di business e dei processi core dell'organizzazione; conoscenza e comprensione dei fattori critici di successo, conoscenza del mercato di riferimento; conoscenza della struttura dell'organizzazione, capacità di comunicazione e ascolto dei clienti nell'organizzazione.
- *Competenze di sourcing e di gestione delle relazioni*: conoscenza delle tecniche e metriche di negoziazione con i fornitori; capacità di identificare i vendor del mercato di riferimento e in particolare di monitorare quelli chiave; capacità di comunicazione verso i fornitori.

Complessivamente, le Direzioni ICT del panel stimano di possedere un elevato livello di competenze relativamente ai processi di business, mentre le competenze di sourcing (Supply management) e di gestione delle relazioni (Demand management) sembrano essere meno presidiate (Figura 2.23). Tale indicazione mette in luce la difficoltà in cui le Direzioni ICT si sono trovate negli ultimi mesi rispetto alle richieste stringenti del business da un lato e nei confronti del rapporto con i fornitori dall'altro. In qualche modo le figure dei Demand e Supply Manager sono state quelle maggiormente messe alla prova dalla crisi perché più esposte ai primi segnali. Tale indicazione trova riscontro anche nel bisogno di incremento di questi ruoli evidenziato da molti intervistati.

Figura 2.23  
**Livello delle competenze delle risorse nella Direzione ICT**



A riprova di quanto osservato, analizzando il trend di sviluppo delle competenze per i prossimi tre anni (Figura 2.24), più della metà delle aziende del panel ha indicato un aumento nei prossimi tre anni delle competenze gestionali, relative alla Gestione dei processi, al Project management, al Sourcing e alla Gestione delle relazioni e a quelle riguardanti i processi di Business.

Si nota, invece, una previsione di diminuzione delle competenze tecnologiche interne e, in particolare, di Sviluppo applicativo e di Gestione sistemistica e infrastrutturale.

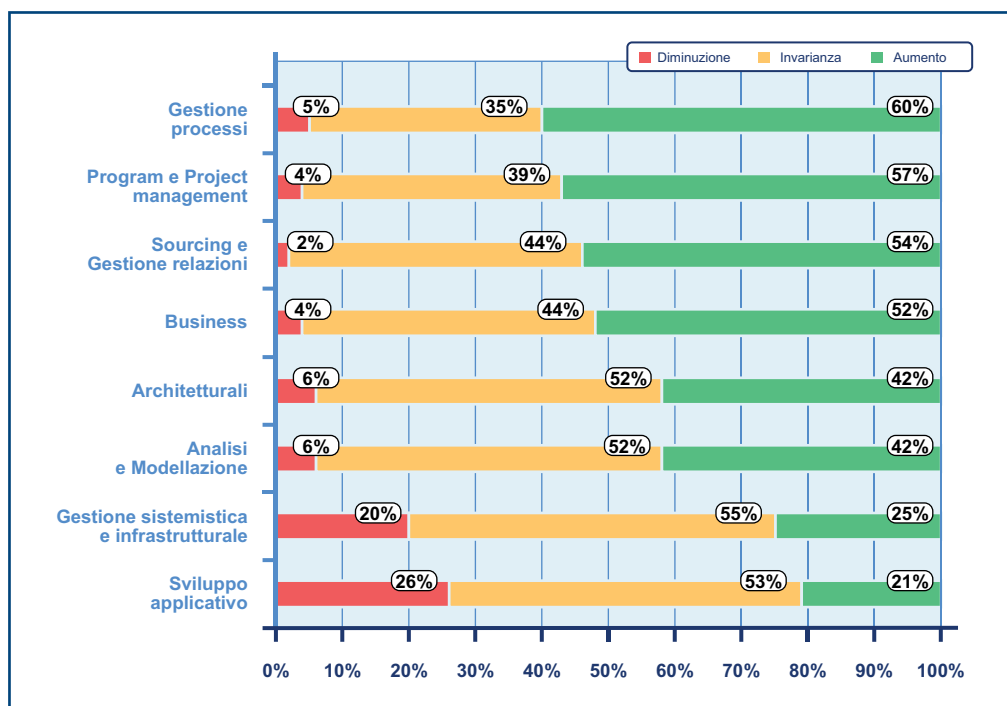


Figura 2.24

**Trend di sviluppo delle competenze delle risorse nella Direzione ICT per i prossimi 3 anni**

#### Mara Maffei, Heineken

“In questo periodo di crisi, in cui è necessario rivedere il parco fornitori e avere contratti più convenienti, quello che stiamo facendo è lavorare sulle competenze ICT, sia nella preparazione di gare e redazione dei contratti, grazie alla collaborazione con i buyer di categoria, che nella definizione di protocolli di supporto per la fase di handover, così da avere una gestione efficace di un eventuale cambio di fornitore, non solo dal punto di vista economico.”

#### Mirko Marini, Poltrona Frau

“Questo periodo di crisi ha inciso sulle scelte di make or buy facendoci propendere per l'esternalizzazione di servizi non core, sia per abbattere i costi del servizio sia per ridurre la complessità gestionale di attività che avremmo dovuto sostenere internamente.”

#### Francesco Ortesta, Monte dei Paschi di Siena

“Stiamo passando, sulla base di un coerente confronto con il mercato, da un make a un buy ponderato. Per controllare i costi abbiamo “spacchettato” i processi ICT e costruito in modo mirato i contratti con i fornitori anche rispetto agli specifici KPI.”

**La relazione cliente-fornitore**

Spingendo le imprese a chiedere sempre più ai fornitori, la crisi ha portato sulle aziende dell'offerta ICT, già colpite dalla situazione congiunturale internazionale, notevoli pressioni. Dalle risposte indicate nella Survey (Figura 2.25) la percezione è che gli attori del mondo dell'offerta, che sono stati percepiti come maggiormente in grado di supportare le aziende cliente nella congiuntura economica attuale, siano state le società di System Integration (45% dei casi), seguite dagli Outsourcer nazionali (37%) e successivamente dai Fornitori di offerte as a Service (32%).

Questo sembra indicare una priorità negli interventi richiesti ai fornitori durante la crisi: innanzitutto ottenere benefici dall'integrazione e razionalizzazione dei sistemi preesistenti, attraverso l'avvio o consolidamento di progetti di efficientamento, quali ad esempio la virtualizzazione, successivamente ridurre i costi di gestione sia ricorrendo all'outsourcing tradizionale, attraverso società nazionali da sempre leader di prezzo, sia fruendo di servizi ICT erogati attraverso nuovi modelli di offerta "pay per use" e "as a Service", caratterizzati da bassi impegni iniziali di attivazione.

Figura 2.25  
**Rilevanza dei fornitori nella crisi secondo il proprio ruolo**

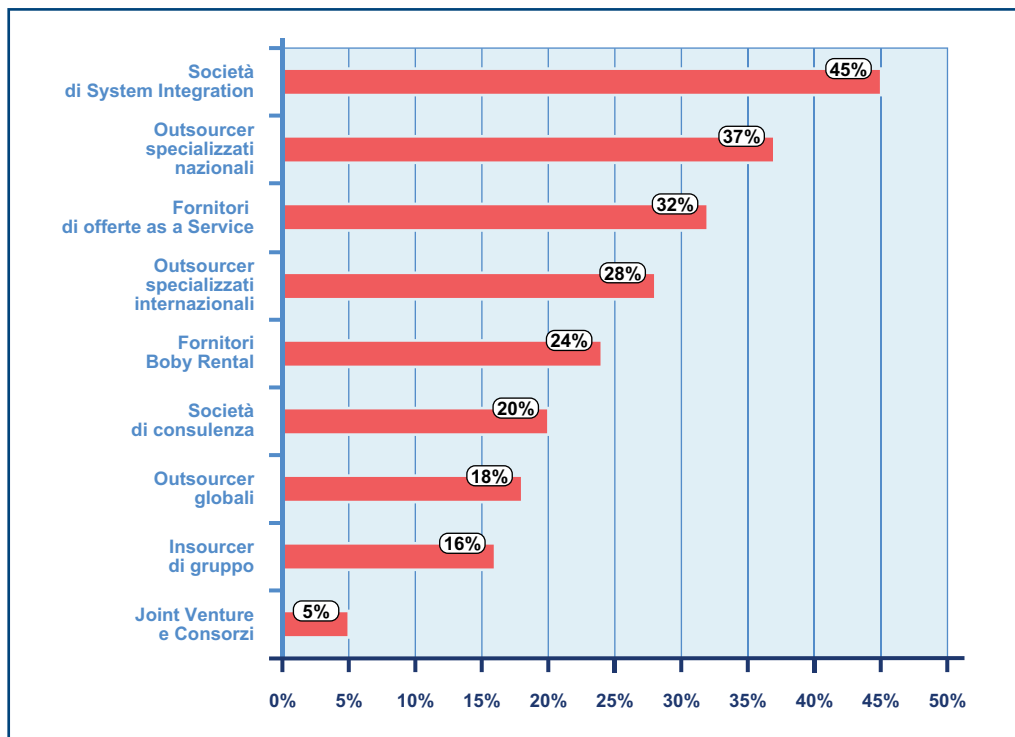
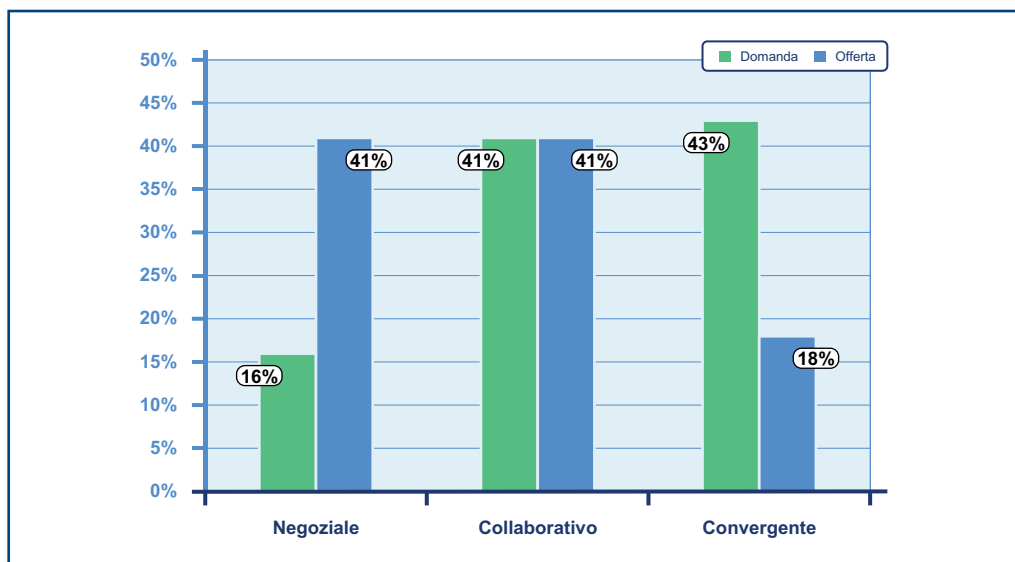


Figura 2.26  
**Stile di relazione secondo la domanda e l'offerta**



Per quanto riguarda la relazione con i fornitori, come illustrato nella Figura 2.26, gli ICT Manager hanno dichiarato che nella maggior parte dei casi, alla luce dell'attuale congiuntura economica, prevale tra le parti un rapporto di tipo convergente (43% dei casi) caratterizzato da una costante e piena comunicazione e collaborazione tra le parti e dalla condivisione di obiettivi comuni. Il 41% delle risposte indica il prevalere di una relazione di tipo collaborativo in cui si prevede una condivisione periodica degli obiettivi. Soltanto il 16% delle aziende dichiara di rilevare uno stile relazionale di tipo negoziale, cioè con meccanismi tipici delle transazioni di mercato.

È interessante notare come la visione dell'offerta risulti radicalmente diversa rispetto a quella della domanda appena commentata. Il 41% dei rispondenti, infatti, ritiene che, per effetto della crisi, la relazione sia prevalentemente basata su un rapporto di tipo negoziale, mentre solo il 18% pensa che si stia instaurando in questo periodo una relazione basata su uno stile convergente.

### Gli stili di allineamento

Dalla Ricerca dello scorso anno è emerso come le imprese possano sviluppare tre diversi stili, definiti di *allineamento*<sup>9</sup>, per rendere le relazioni di sourcing flessibili nel tempo e in grado di far fronte ai cambiamenti che possono avvenire nelle esigenze delle aziende.

Gli stili di allineamento che si instaurano tra l'azienda e il fornitore di servizi informatici si collocano all'interno di un continuum tra negozialità e allineamento strategico, in cui si possono riconoscere tre diversi stili di allineamento.

- *Allineamento negoziale*: si adottano meccanismi tipici di mercato e la relazione è interpretata come una transazione di mercato.
- *Allineamento collaborativo*: si prevede la collaborazione di base fra le parti e l'implementazione di meccanismi periodici di condivisione degli obiettivi.
- *Allineamento convergente*: si caratterizza per una comunicazione e collaborazione intensa fra le parti a tutti i livelli, permessa da una condivisione degli obiettivi che porta le parti ad agire secondo la medesima prospettiva.


### Box 2.6

<sup>9</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2008 "ICT Strategic Sourcing: il paradosso del cambiamento" della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

La spiegazione di questa visione contrapposta può risiedere nella seguente considerazione: le Direzioni ICT delle aziende tendono ad adottare uno stile convergente con i propri fornitori per cercare di impostare la trattativa o la rinegoziazione su obiettivi comuni e di condividere le scelte in un'ottica win-win, avendo spesso un budget ICT prefissato che non può essere negoziato. A seguito di una situazione di senso di urgenza comune, si sceglie quindi la strada della comunicazione. L'obiettivo è quello di condividere con i propri fornitori i limiti imposti dalla crisi, senza ridurre la qualità o i contenuti dei servizi, ma fornendo la prospettiva di una relazione duratura. Assume grande rilevanza quindi la relazione con i partner già esistenti.

L'outsourcing è una leva per fronteggiare la diminuzione del budget ICT, ma scegliere di esternalizzare attività ex novo può risultare difficilmente praticabile per l'onere iniziale e il tempo di avvio troppo elevato, a cui si aggiunge la difficoltà di far approvare un nuovo progetto. Quando possibile, di conseguenza, le aziende tendono ad agire sulle relazioni in essere. Vengono rinegoziati i contratti e viene chiesto al partner di fare efficienza, ma anche di innovare all'interno dei progetti esistenti.

I fornitori se da un lato, in una condizione di scarse alternative, devono accettare questo approccio nell'ottica di mantenere la relazione, dall'altro lato cercano, attraverso la negoziazione, di limitare le condizioni sfavorevoli e di introdurre elementi migliorativi o di pareggio, quali ad esempio un allungamento della durata dei contratti a fronte di una riduzione dei compensi o up selling e cross selling di servizi.




**Maurizio Brianza, BTicino**

“Da parte dei fornitori, con cui abbiamo un rapporto di vera e propria partnership, ho trovato molta comprensione e disponibilità alla rinegoziazione del contratto in una logica di condivisione del momento di crisi.”




**Paolo Caniccio, BIt Systems**

“La situazione economica internazionale ci ha portato a razionalizzare il portafoglio di sourcing. Tra le prime azioni, abbiamo stipulato contratti quadro a livello di Gruppo, rinegoziando le condizioni economiche e prevedendo modelli di sconto con i fornitori sulla base dei volumi di fatturato. Questo ha di fatto creato una situazione di tipo win-win.”




**Giuseppe De Iaco, Costa Crociere**

“Molti fornitori sono disponibili a rivedere i contratti in questo periodo di crisi. C'è poi la categoria dei fornitori leader di mercato con cui è molto più difficile riuscire a rinegoziare condizioni di maggior efficienza sui costi. Ove possibile si cercano soluzioni alternative.”



**Giorgio Mosca, Finmeccanica Group Services**

“In questo particolare periodo lavoriamo con i fornitori per noi più stabili e costanti. È importante valutare il potenziale rischio di fornitori che potrebbero divenire meno affidabili in condizioni di mercato difficili.”



**Paolo Torelli, Credem**

“L'azienda ha sostenuto una crescita significativa nell'ultimo periodo. Anche per questo, si è cercato di rivedere e di contenere ulteriormente i costi, introducendo maggiore flessibilità nei contratti con i partner.”

---

## 3. I nuovi modelli d'offerta

Il mercato dell'offerta ICT sta attraversando da tempo un processo di cambiamento strutturale con il graduale spostamento dell'attenzione dai prodotti ai servizi e una progressiva tendenza alla consumerizzazione<sup>1</sup> dell'ICT. Su questo processo evolutivo di lungo periodo si è andato a innestare negli ultimi mesi l'effetto congiunturale della crisi finanziaria, con effetti dirompenti sulle dinamiche dei mercati, in termini di riduzione dei prezzi e stasi nei tassi di sviluppo della domanda. La Ricerca di quest'anno ha inteso analizzare come, in questo scenario, i vendor di servizi ICT stiano rivedendo la propria offerta. In particolare si è approfondito il ruolo che stanno acquisendo i nuovi modelli di delivery di software e infrastrutture as a Service, il cui sviluppo è facilitato oggi dal paradigma tecnologico del Cloud Computing, ultimo nato tra i figli della rivoluzione del web.

### Lo scenario di riferimento

La pressione a ridurre i costi dell'ICT ha spinto molte organizzazioni a cercare modalità per tagliare i costi di acquisto e gestione di licenze, orientandosi verso software maggiormente standard od open source. Anche in ambito infrastrutturale si fa strada da parte di studiosi e utenti l'aspettativa che le risorse ICT vadano sempre più trasformate in commodity e fruite attraverso la rete secondo un modello assimilabile a quello di utility come l'acqua o l'energia elettrica<sup>2</sup>. Il paradigma tecnologico del Cloud Computing, attraverso un uso spinto della virtualizzazione e l'ipotesi di disponibilità stabile, diffusa ed economica di connettività a banda larga, promette un futuro in cui all'utente sarà possibile accedere a tutte le risorse applicative e infrastrutturali attraverso un semplice browser e senza doversi chiedere dove tali risorse risiedano, né come esse siano gestite, allo stesso modo in cui ogni normale cittadino può accendere una luce senza preoccuparsi di dove sia ubicata la centrale di generazione né di quali fonti energetiche essa utilizzi.

Dal punto di vista dei modelli di business ciò implica un cambiamento radicale che porta i fornitori ICT dalla vendita di licenze software, prodotti e servizi di manutenzione, a una di erogazione di servizi in una logica "pay per use" o piuttosto di sottoscrizione di un servizio "per user per month".

Quanto scritto vale anche per i mercati delle infrastrutture, delle comunicazioni e dei servizi legati alle operations ICT. Molti dei principali player dell'offerta e numerosi nuovi competitor di minor dimensione, si stanno orientando verso modelli as a Service anche in aree diverse dal software applicativo, fornendo risorse ICT distribuite attraverso il web, con l'obiettivo di razionalizzare e flessibilizzare l'offerta.

La prospettiva appare particolarmente allettante per tutte quelle organizzazioni di piccole e medie dimensioni che in questo modo possono evitare di preoccuparsi di mantenere e sviluppare al loro interno le risorse e le competenze necessarie allo sviluppo e alla gestione delle risorse ICT. La prospettiva, inoltre, può costituire una valida alternativa per i grandi fruitori di software e infrastrutture, ad esempio banche, multinazionali e Pubbliche Amministrazioni, che si sono trovati in questi anni a dover gestire un aumento notevole di costo e complessità per assicurare servizi a clienti interni sempre più esigenti e "consumerizzati".

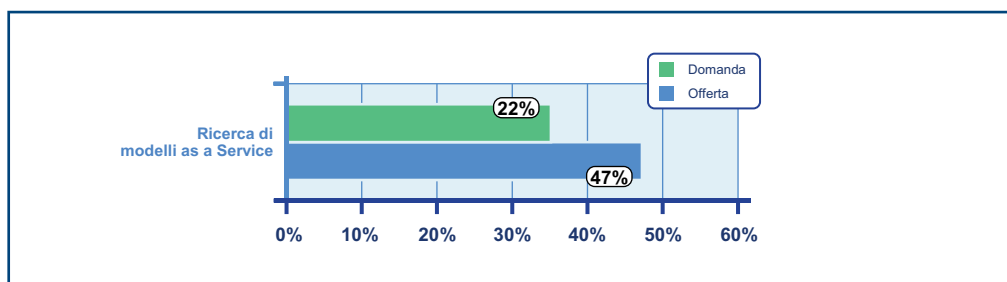
Dalla Survey realizzata quest'anno su un panel di oltre 170 ICT Manager, è emerso come il 22% degli intervistati ritiene che la ricerca dei modelli as a Service sia una tra le conse-

<sup>1</sup> Per "Consumerizzazione", dal termine inglese consumerization, si intende il fenomeno in base al quale l'approccio alle tecnologie in ambiente lavorativo viene condizionato in sempre maggiore misura dall'uso e dalle abitudini che gli individui acquisiscono nella loro sfera di utilizzo privato. Per una discussione sul fenomeno della consumerizzazione e sulle sue implicazioni sul ruolo e l'organizzazione dell'ICT in azienda si veda ad esempio "L'Enterprise 2.0 al tempo della crisi: la concretezza di chi osa", report 2009 dell'Osservatorio Enterprise 2.0 della School of Management del Politecnico di Milano, disponibile sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

<sup>2</sup> Si veda ad esempio Nicolas Carr "The Big Switch: Rewiring the World, from Edison to Google".

guenze principali della crisi (Figura 3.1). Ancora più significativo appare il dato relativo alla Survey effettuata su 30 tra i principali fornitori di servizi ICT, il 47% dei quali ritiene che il trend verso modelli as a Service sia una conseguenza diretta e rilevante della crisi in atto.

Figura 3.1  
**Effetto della crisi sulla diffusione dei modelli as a Service**



Questi dati relativi al mercato italiano trovano corrispondenza nelle stime effettuate dagli analisti sui mercati internazionali: Gartner afferma che entro il 2011 il 25% dei nuovi servizi di business sarà fornito come Software as a Service (SaaS), IDC nei primi mesi del 2009 ha corretto il tasso di crescita del SaaS dal 36% al 40,5%; infine, Ray Wang, della Forrester Research, ha definito il SaaS un fenomeno “a prova di recessione”.

Lo scenario a livello nazionale e internazionale sopra delineato ha portato i principali vendor a riorganizzarsi, proponendo nella propria offerta formule il più possibile vicine al paradigma as a Service e “pay per use”. Mentre per i “pure player” del Cloud Computing questa offerta rappresenta l’approccio unico e caratterizzante al mercato, per i fornitori più tradizionali l’offerta as a Service va ad affiancare quella “on premise” secondo segmentazioni ed equilibri differenti, che devono tener conto delle caratteristiche tecniche del prodotto, ma anche di vincoli legati al patrimonio installato e al modello consolidato di vendita e supporto, basato sulla manutenzione e sull’aggiornamento delle release. Nel frattempo tra “pure player” e vendor tradizionali si vanno definendo accordi commerciali, alleanze tecniche e operazioni di Merger & Acquisition (M&A) che porteranno a nuovi assetti del mercato a oggi ancora difficili da delineare.

Se dunque il mercato dell’offerta sembra essere già fortemente indirizzato verso l’integrazione dei nuovi modelli, dal lato della domanda sembra sussistano ancora numerosi ostacoli e remore. Un primo importante ostacolo è costituito proprio dalla scarsa chiarezza nei termini e nei concetti utilizzati: il fiorire di nuovi acronimi e slogan, spesso rivolti al cliente finale, non favorisce di certo una scelta matura da parte del mercato (Box 3.1- Le principali definizioni relative ai nuovi modelli di offerta ICT).

Un ulteriore elemento di ambiguità deriva dall’associazione che il mercato fa con modelli precedenti che, a fronte di grandi aspettative, hanno mostrato in passato limiti importanti, e rispetto ai quali non sono chiare le differenze introdotte dai “nuovi” modelli. In particolare ciò avviene per il Software as a Service che viene spesso ricondotto all’Application Service Provider (ASP) e ai limiti da questo dimostrati nel recente passato (Box 3.2 - ASP e SaaS: un confronto).

**Marco Cipelletti, Cemat**

“Il SaaS offre un servizio standard a costi conosciuti: è come andare in un negozio e prendere una scatola ben confezionata da uno scaffale. Il problema si pone se non si sono valutate prima le esigenze e le aspettative del business e ci si rende conto della quantità di personalizzazioni che sarebbero necessarie allo standard. In quel momento il beneficio economico che deriva dall’utilizzo dello standard viene immediatamente annullato dai costi di customizzazione.”



**Giampiero Raschetti, Banca Popolare di Sondrio**

“Per quanto riguarda il tema del Cloud in Italia il mercato sembra si stia muovendo con estrema cautela analizzando con attenzione soluzioni tecnologiche e modelli di business ancora in fase di collaudo.”

**Paolo Torelli, Credem**

“In generale, più si trovano prodotti di mercato e meglio è. In questo modo si possono condividere soluzioni comuni e integrare l'esperienza di diverse realtà.”

**Lo stato di diffusione dei modelli as a Service in Italia**

In questo scenario risulta interessante indagare quale sia il livello attuale di adozione dei nuovi modelli di offerta as a Service in Italia.

Come si può vedere in Figura 3.3, il 52% delle organizzazioni rispondenti alla Survey utilizza nuovi paradigmi a supporto di almeno un'attività, il 16% si trova nella fase di sperimentazione, il 23% ne sta solo esplorando le opportunità e, infine, il 9% non si è ancora avvicinato al tema.

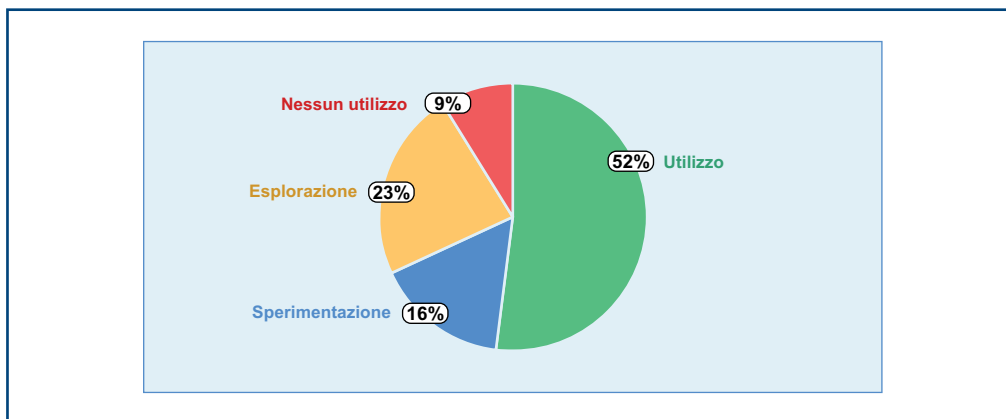
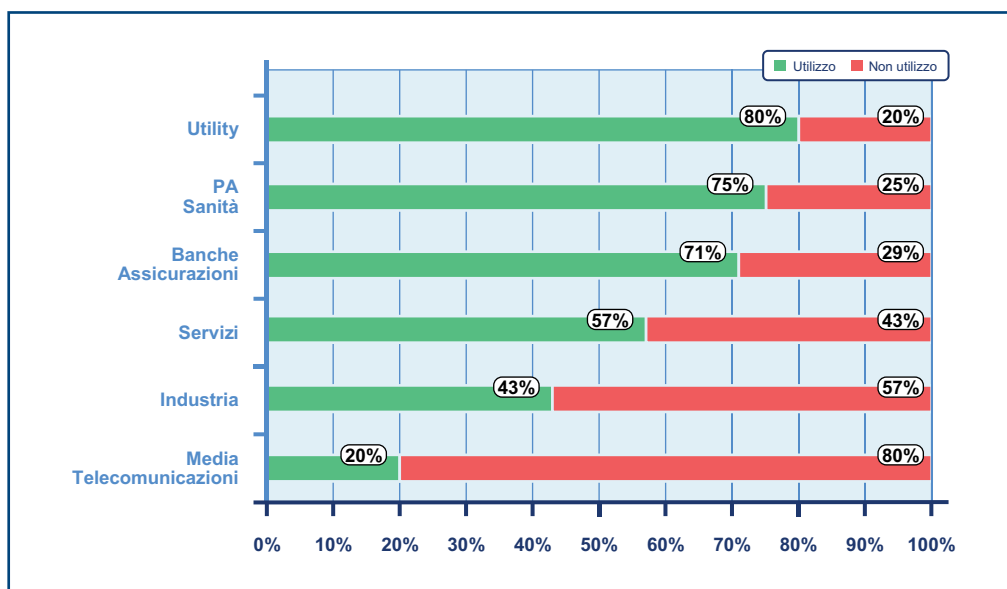


Figura 3.3

**Livello di adozione dei modelli as a Service**

La Figura 3.4 illustra il livello di adozione dei modelli as a Service, indicato dagli ICT Manager che hanno partecipato alla Survey, nei principali settori. La diffusione appare maggiore per le Utility in cui, sul totale delle imprese di questo settore nel panel della Survey, l'80% dichiara di utilizzare questi servizi in almeno un ambito aziendale. Seguono PA e Sanità (75%), Banche e Assicurazioni (71%), Servizi (57%), Industria (43%) e, infine, Media e Telco (20%).

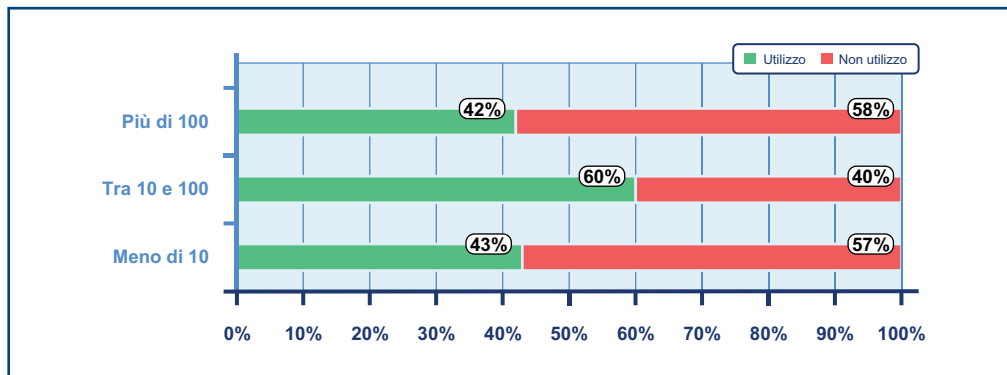
Figura 3.4  
**Livello di adozione dei modelli as a Service per settore**



In termini dimensionali dalla Ricerca emerge come i nuovi modelli di offerta trovino applicazione sia nelle PMI sia in organizzazioni che hanno Direzioni ICT con molti addetti, seppur queste ultime tendano tipicamente ad avere maggiori necessità di unicità e personalizzazione. Dai dati (Figura 3.5), infatti, si può notare come le organizzazioni del panel con Direzioni ICT composte da un numero di persone superiore ai 100 FTE<sup>3</sup> o inferiore ai 10 FTE abbiano scelto a oggi di avvalersi di modelli as a Service rispettivamente nel 42% e 43% dei casi. Ancora più alto è il livello di adozione in realtà con organici ICT compresi tra i 10 e i 100 FTE (60%).

<sup>3</sup> FTE: full time equivalent (risorse equivalenti a persone a tempo pieno).

Figura 3.5  
**Livello di adozione dei modelli as a Service per dimensione della Direzione ICT in termini di FTE interni**



È interessante, inoltre, notare la correlazione tra l'adozione dei modelli as a Service e il trend del budget ICT nell'impresa (Figura 3.6). Analizzando i dati della Survey, emerge come siano più propense ad adottare i nuovi modelli le imprese che presentano un aumento del budget (71%): esse si avvicinano a questi paradigmi per realizzare con maggiore velocità e flessibilità le nuove iniziative di sviluppo.

Al contrario, le realtà in cui il trend è in diminuzione risultano essere significativamente più lente a considerare i modelli as a Service (36%), evidenziando che il driver che porta all'approccio ai nuovi modelli non è soltanto la riduzione dei costi.

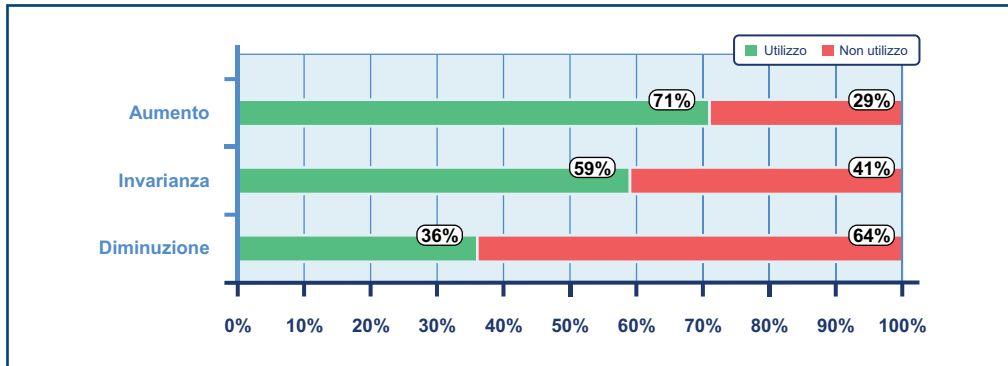


Figura 3.6  
**Livello di adozione dei modelli as a Service per trend del budget ICT**

Emerge ad esempio una maggiore tendenza all'adozione nelle aziende che attribuiscono all'ICT il ruolo di Leva di cambiamento (Figura 3.7), ulteriore testimonianza del fatto che i nuovi modelli sono considerati leve per perseguire in tempi rapidi i cambiamenti necessari a supportare progetti di trasformazione organizzativa.

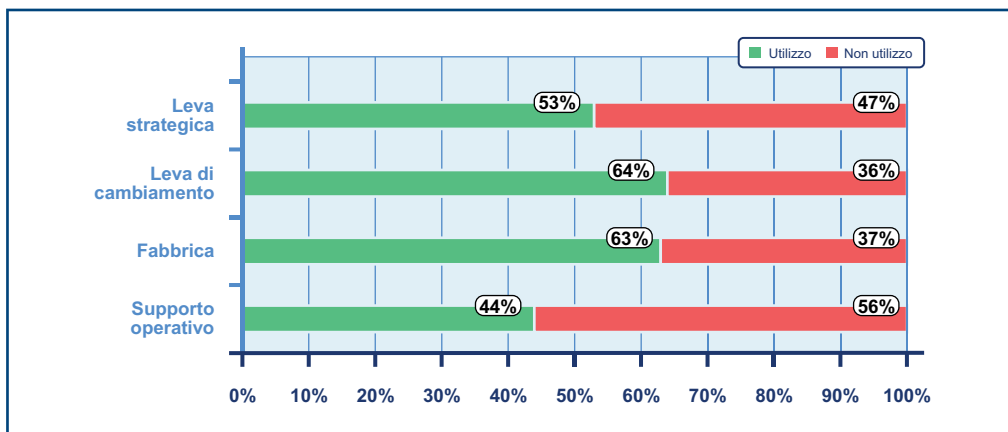


Figura 3.7  
**Livello di adozione dei modelli as a Service per ruolo dell'ICT**

Un'ulteriore conferma di questo risultato emerge dalle interviste approfondite al panel di oltre 80 aziende, da cui deriva che, pur essendoci utilizzi e sperimentazione in tutti i modelli, questi risultano più frequenti nelle Direzioni ICT che adottano modelli organizzativi di tipo ICT Change Agent (Figura 3.8).

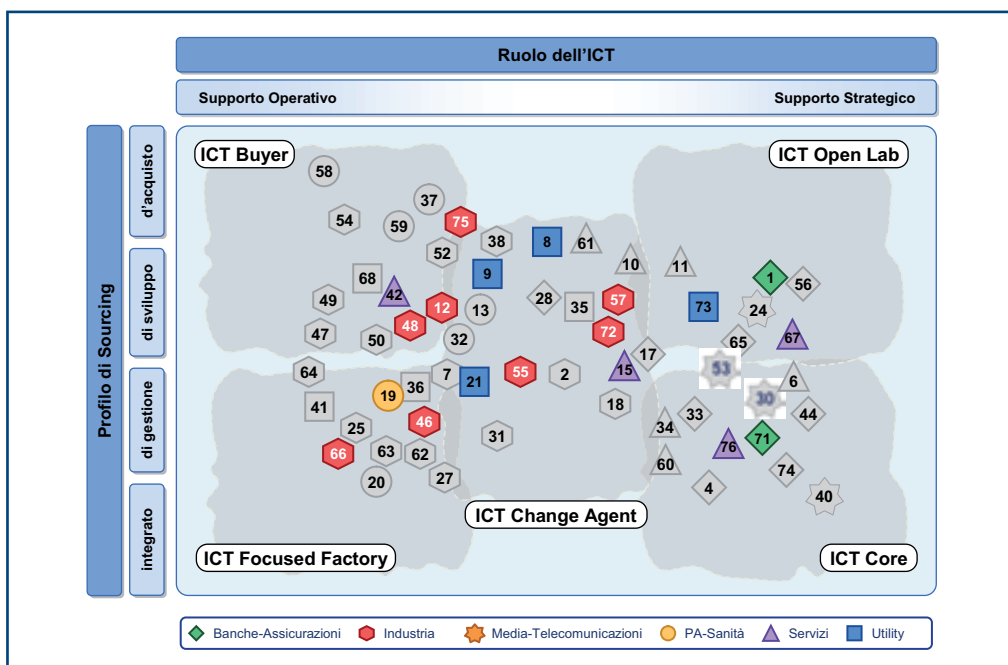



Figura 3.8  
**Livello di adozione dei modelli as a Service per modello ICT**




**Mauro Annoni, Azienda Ospedaliera San Paolo**

“Non vedo ancora un’offerta as a Service nel settore sanitario. Questo può dipendere dal fatto che le aziende sanitarie stanno aspettando che la Regione Lombardia produca opportune linee guida su alcuni servizi, come sta avvenendo ad esempio nell’ambito della dematerializzazione e della cartella clinica aziendale.”



**Giuseppe Biassoni, RAI**

“Per il settore radio-televisivo non c’è in Italia uno sviluppo di servizi “as a Service”. È un settore di nicchia e ci sono poche società qualificate per fornire prodotti specifici e affidabili.”



**Alessandro Biavasco, ACAM**

“Ritengo che i modelli as a Service siano vantaggiosi anche se la loro adozione deve comunque richiedere un’attenta valutazione in merito alla tipologia di mercato in cui opera l’azienda, la variabilità dell’esigenza del business nel tempo, l’importanza del “vantaggio competitivo”.”




**Gianni Gritti, Alpitour**

“Nel mercato dei servizi turistici in Europa il 70% delle soluzioni applicative è realizzato in house. Credo che si debba essere estremamente attenti alle particolarità del proprio business rispetto alle offerte SaaS.”




**Dario Pagani, Eni**

“C’è qualcuno che riesce a fare qualche cosa di serio sul fronte as a Service? Ho parlato con fornitori che hanno tentato di spiegarmi queste formule magiche, ma alla fine il tutto si riduceva sempre alla vendita di una licenza con un canone di manutenzione. Io non ho ancora visto nessuno che abbia, per le grandi enterprise, un’offerta SaaS funzionale e competitiva.”



**Paolo Pogliano, Sorgenia**

“La motivazione per cui il SaaS è per noi di poco interesse sta nel fatto che l’azienda è di grandi dimensioni e può raggiungere economie di scala internamente. Inoltre la forte necessità di personalizzazione del servizio renderebbe l’utilizzo dei SaaS poco conveniente.”



**Cesare Varzi, Sorin Group**

“Non siamo spinti verso soluzioni as a Service poiché non siamo soggetti a fluttuazioni imprevedibili di volumi, ma abbiamo tassi di crescita regolari e possiamo lavorare sull’efficienza. Queste soluzioni si fanno interessanti nel momento in cui opero con una start up o devo realizzare una migrazione, una fusione o un’acquisizione, evitando costi fissi iniziali.”

## Gli ambiti di diffusione dei modelli as a Service

Spostandosi da una visione macro del fenomeno a una sua indagine più puntuale, la Ricerca ha permesso di analizzare gli ambiti applicativi e infrastrutturali specifici nei quali i nuovi modelli sono utilizzati (Figura 3.9).

Risulta innanzitutto evidente il livello di diffusione relativamente maggiore nei servizi infrastrutturali: il 73% degli ICT Manager rispondenti, infatti, dichiara di utilizzare o di sperimentare capacità di storage, il 65% capacità elaborativa e il 63% servizi di backup e security.

Spostandosi a livello applicativo, si nota che gli ambiti maggiormente supportati sono quelli di natura trasversale e meno legati alla specificità del business: conservazione sostitutiva<sup>4</sup> (77%), amministrazione Risorse Umane (70%) e sistemi UCC<sup>5</sup> (Unified Collaboration & Communication) (64%). In particolare l'ambito Risorse Umane è storicamente soggetto a iniziative di outsourcing, spesso in modalità Business Process Outsourcing (BPO).

<sup>4</sup> Per maggiori informazioni si rimanda ai Report dell'Osservatorio Fatturazione elettronica e dematerializzazione disponibili sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni si rimanda ai Report dell'Osservatorio Enterprise 2.0 disponibili sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

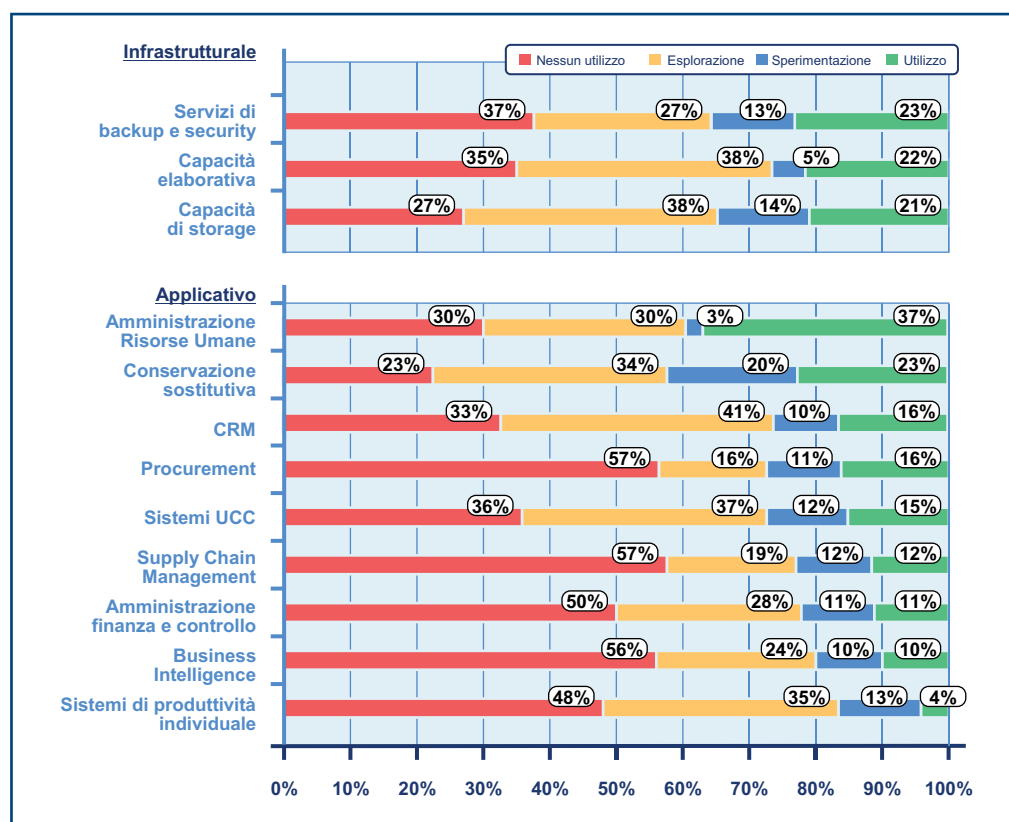


Figura 3.9

**Livello di adozione dei modelli as a Service per ambito**

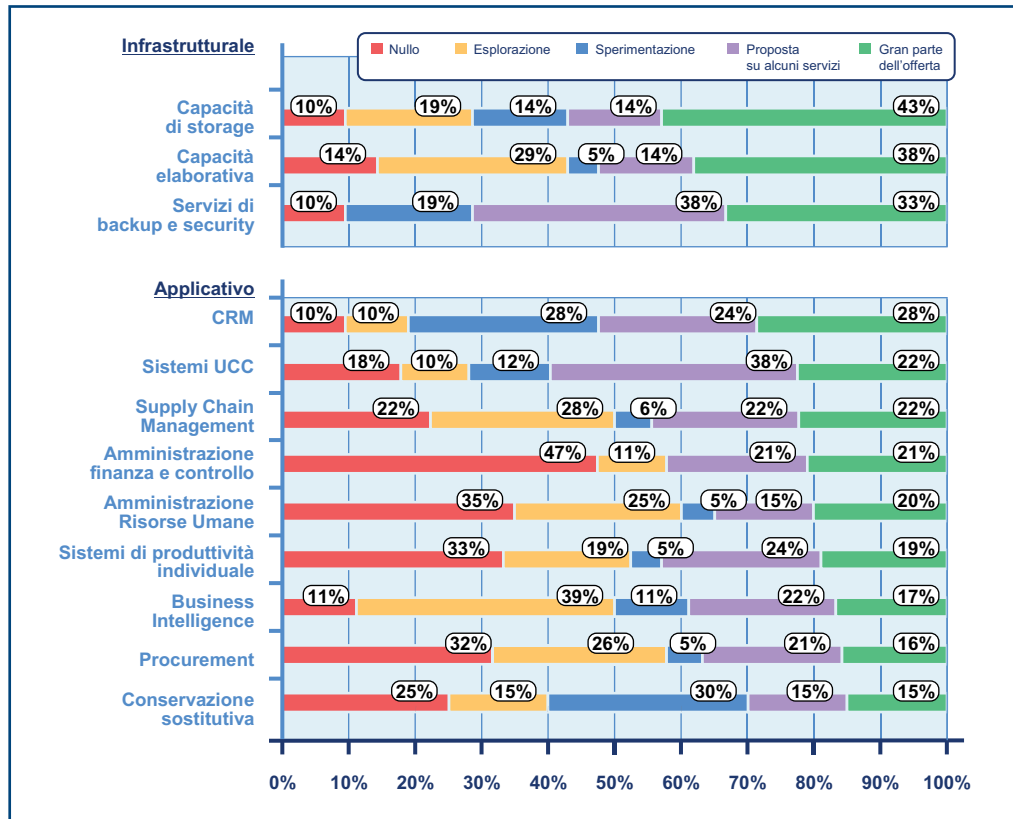
Appare chiaro come gli ambiti ad alta diffusione tendano a essere oggi quelli caratterizzati da maggiore trasversalità, tipicamente quelli slegati dal core business. L'unico ambito applicativo ad alta specificità per il quale si identifica un elevato livello di utilizzo e sperimentazione è il CRM (Customer Relationship Management), con tassi elevati di adozione e sperimentazione (26%) e una percentuale molto ampia di casi in fase di esplorazione (41%). Si tratta, come ben noto, dell'ambito applicativo nel quale si è generata una maggiore offerta specializzata as a Service, con l'affermazione di "pure player" che hanno attratto attenzione generando sperimentazioni lato domanda e risposte da parte dei competitor.

Per avere un quadro completo, è stata condotta anche una Survey su 30 tra i principali player del mercato ai quali si è chiesto di indicare, negli ambiti in cui sono presenti, la propria offerta attuale rispetto ai nuovi modelli.

In Figura 3.10 è presentato il dettaglio relativo all'offerta di modelli as a Service. Per quanto riguarda gli ambiti infrastrutturali, l'offerta sembra essere decisamente più ma-

tura, con una presenza attuale ben superiore al 50%, e percentuali di sperimentazione ed esplorazione che fanno prevedere per i prossimi anni una presenza quasi totale di alternative di offerte in modalità as a Service da parte dei vendor rispondenti. Tra tutti, il servizio che presenta oggi il maggior livello di sviluppo è quello di backup e security con il 71% di vendor che già oggi propone questi modelli nella loro offerta, e un ulteriore 19% che li ha in fase di sperimentazione. Leggermente inferiori, ma sempre molto rilevanti, le percentuali relative alla capacità di storage e a quella elaborativa.

Figura 3.10  
Livello dell'offerta dei modelli as a Service



Relativamente all'ambito applicativo, emerge una fortissima attenzione dell'offerta al CRM, alla Unified Communication & Collaboration e, sebbene oggi prevalentemente a uno stadio sperimentale, alla conservazione sostitutiva.

In Figura 3.11 si incrociano, per ciascun ambito, il livello attuale di adozione da parte della domanda e la copertura da parte dell'offerta. Dal confronto si evincono alcune interessanti considerazioni.

Negli ambiti infrastrutturali e in quelli applicativi del CRM e dell'UCC, ci si trova in una situazione in cui a un'offerta già disponibile e relativamente diffusa, non corrisponde da parte della domanda una pari maturità di adozione o di convinzione circa i benefici. In questi ultimi casi appare quindi particolarmente urgente investire nell'analisi e nella diffusione delle best practice, per rendere più chiara e attrattiva l'offerta e, conseguentemente, accelerarne la diffusione.

Nei restanti ambiti applicativi, invece, ci si trova ancora in una situazione di domanda embrionale e offerta immatura, ma le sperimentazioni in atto lato domanda e lato offerta fanno pensare per i prossimi anni a una progressiva e rilevante diffusione. In questi ambiti, l'offerta deve ancora investire per raccogliere le esigenze e creare soluzioni che possano rispondere alle reali necessità.

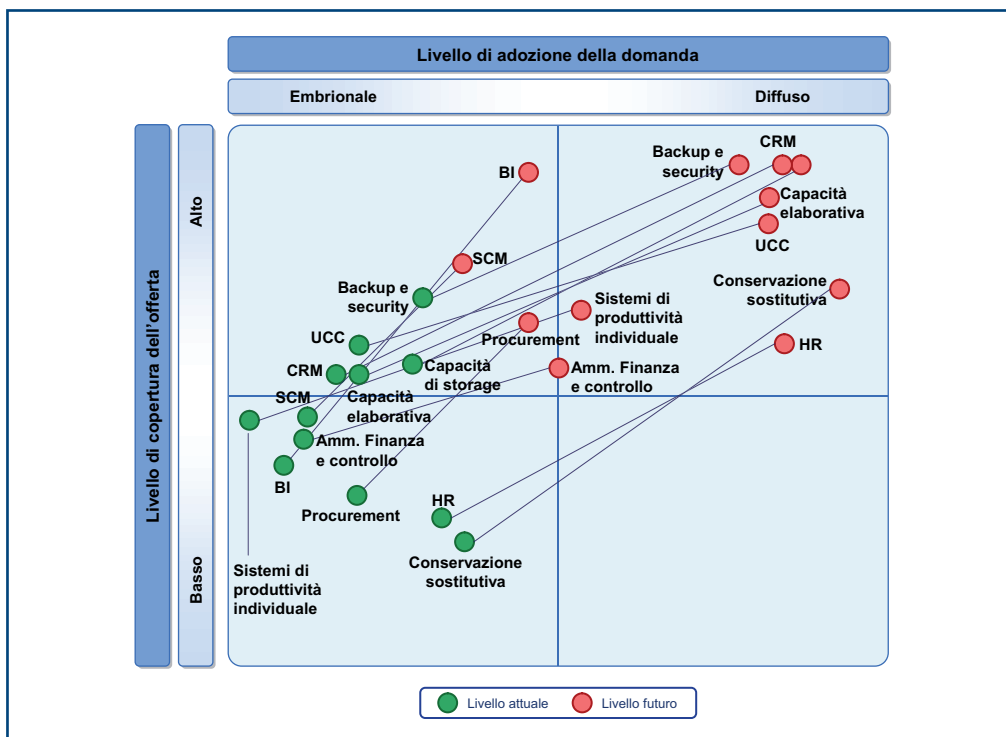


Figura 3.11  
Livello di adozione della domanda e copertura dell'offerta

A fronte di questi risultati che forniscono una chiara implicazione relativamente a quelle che dovrebbero essere le priorità da parte dell'offerta, la Ricerca ha chiesto ai rappresentanti della domanda di valutare il livello attuale e atteso di contributo, da parte dei fornitori, alla comprensione e alla migliore diffusione dei nuovi modelli di offerta (Figura 3.12).

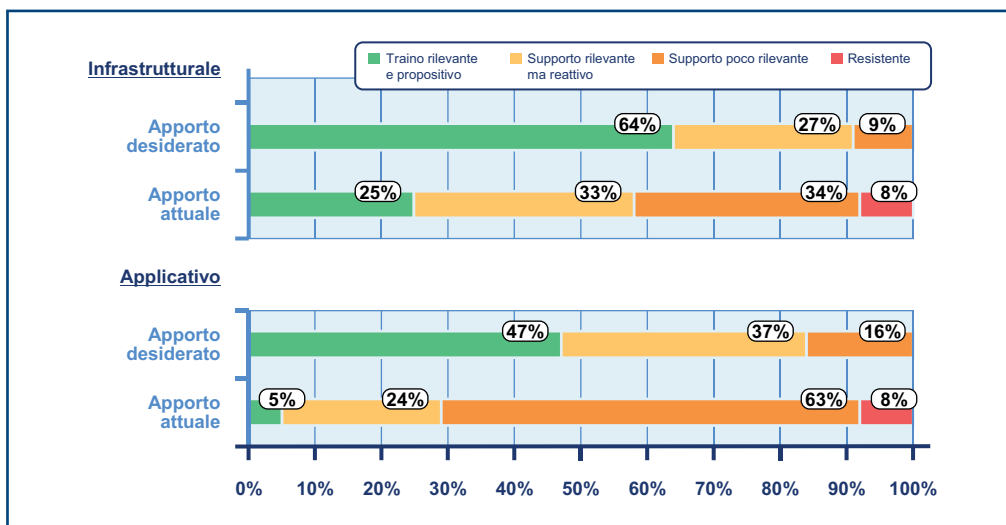



Figura 3.12  
Contributo richiesto ed effettivamente apportato dai vendor

In generale emerge dagli ICT Manager la sensazione di un apporto attuale dei fornitori ancora basso e tendenzialmente reattivo, questo particolarmente per quanto riguarda la componente applicativa. In ambito infrastrutturale si riscontra una propositività dei fornitori leggermente maggiore che corrisponde però a un'aspettativa ancora più rilevante di supporto da parte della domanda.




**Gianluca Fusco, Edipower**

“Quando un servizio è core business, per la particolarità dei nostri processi, siamo costretti a una forte customizzazione che va contro la logica del SaaS. Nel caso in cui si abbia un servizio che non è core business, la modalità SaaS può essere assolutamente interessante e ben fruibile se si accetta di avere una soluzione preconfezionata.”




**Maurizio Galli, Mediaset**

“Il SaaS è stato adottato in un numero limitato di ambiti aziendali (ad esempio un'area di servizio specifico CRM). Il mercato dell'offerta non è ancora pienamente consolidato; noi abbiamo valutato solo offerte di software on demand ben definite.”



**Egidio Ghinelli, Sidel**

“Abbiamo valutato soluzioni as a Service per qualche regione geografica lontana, ma l'offerta ci appare molto povera di alternative. Ci sembra più interessante, anche se non ancora matura, l'offerta in ambito infrastrutturale, soprattutto nelle telecomunicazioni. Ma per ora stiamo ancora a guardare.”



**Piercarlo Olgiati, Il Sole 24 Ore**

“Non stiamo vedendo nel parco fornitori tradizionali un'attenzione particolare verso i modelli as a Service. È un argomento utilizzato maggiormente da nuovi player per differenziarsi rispetto a chi ha già un ruolo più consolidato nel mercato.”

## **I benefici nell'adozione dei modelli as a Service e le criticità riscontrate**

Andando ad approfondire i casi di applicazione dei nuovi modelli di offerta, la Ricerca ha analizzato innanzitutto quali siano state le motivazioni ex ante che hanno spinto all'adozione e quali siano stati i benefici rilevati ex post (Figura 3.13).

Le principali motivazioni di adozione ex ante sono la riduzione dei tempi di attivazione (57%) e i minori investimenti iniziali (45%), quest'ultima esigenza particolarmente sentita nell'attuale fase congiunturale. A consuntivo, tuttavia, risultano più rilevanti i benefici relativi alla maggiore flessibilità e scalabilità della soluzione (43%), alla misurabilità e controllabilità dei costi (42%). In cima ai benefici riscontrati, ma con una priorità meno elevata rispetto a quella dei benefici ex ante, si trova la riduzione dei tempi di attivazione, indiscutibilmente uno dei punti di forza di questi modelli.



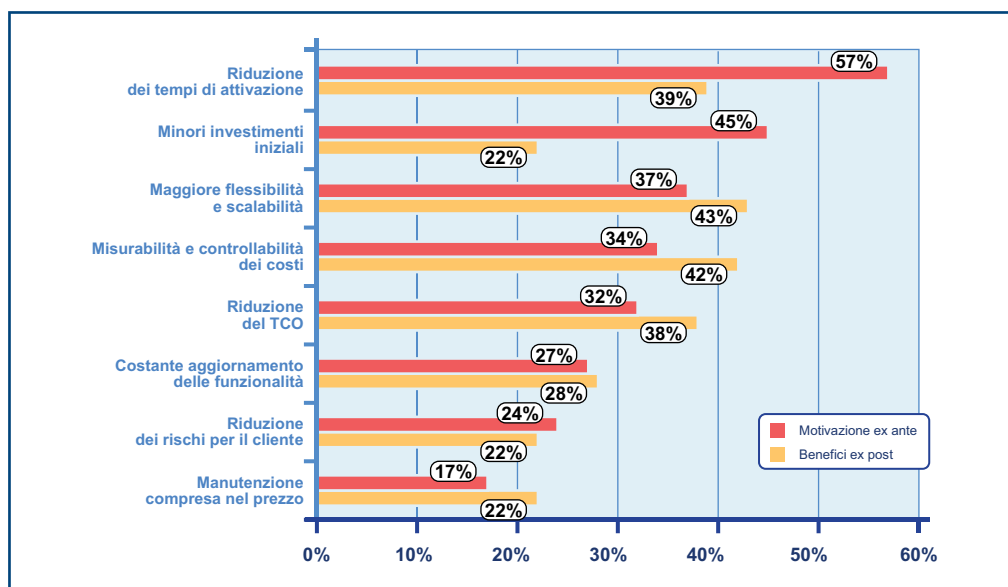


Figura 3.13

**Motivazioni ex ante e benefici ex post dell'adozione dei modelli as a Service**

È interessante notare, in Figura 3.14, un certo livello di disallineamento tra il punto di vista espresso dalla domanda e la percezione da parte dell'offerta. I player di mercato, in particolare, tendono a enfatizzare fattori quali la riduzione dell'investimento iniziale, la misurabilità dei costi e il costante aggiornamento delle funzionalità, attribuendo invece un'importanza relativamente minore a fattori quali la riduzione dei tempi di attivazione, la riduzione del rischio e la manutenzione compresa nel prezzo.

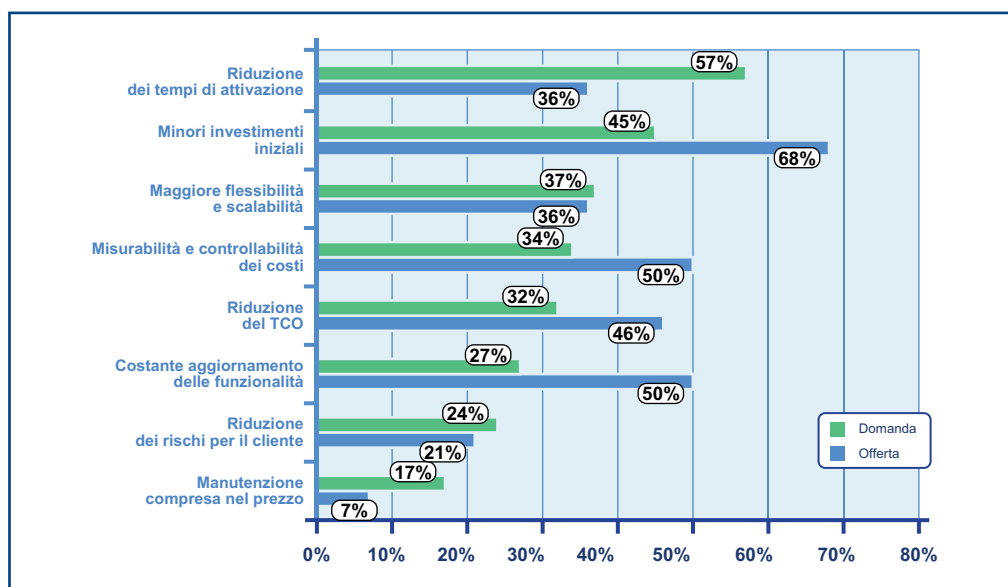


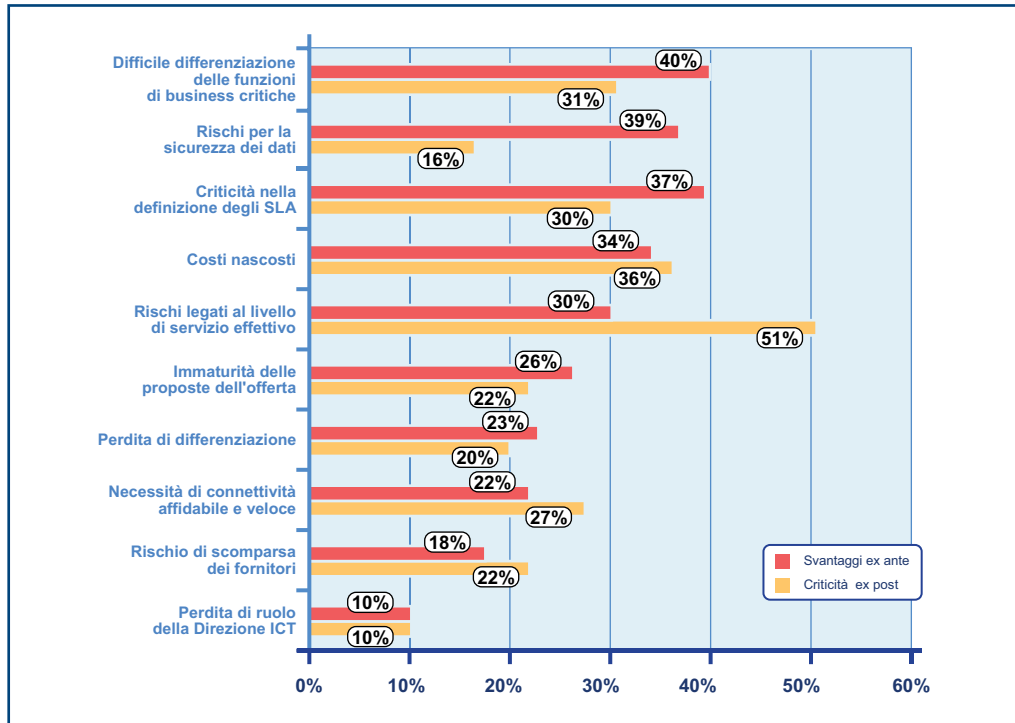
Figura 3.14

**Motivazioni all'adozione dei modelli as a Service: confronto tra domanda e offerta**

Anche per quanto riguarda i potenziali svantaggi valutati ex ante e le criticità rilevate ex post, evidenziati dagli ICT Manager, si può notare un certo disallineamento (Figura 3.15). I principali svantaggi ex ante risultano essere la difficoltà di differenziazione (40%), i rischi per la sicurezza dei dati (39%) e le criticità nella definizione degli SLA (37%). A posteriori perdono decisamente di rilevanza i timori relativi alla sicurezza dei dati ed emergono viceversa rischi relativi al mantenimento dei livelli di servizio (per più della metà dei rispondenti), i costi nascosti (36%) e la necessità di disporre di connettività affidabile e veloce (27%).

Figura 3.15

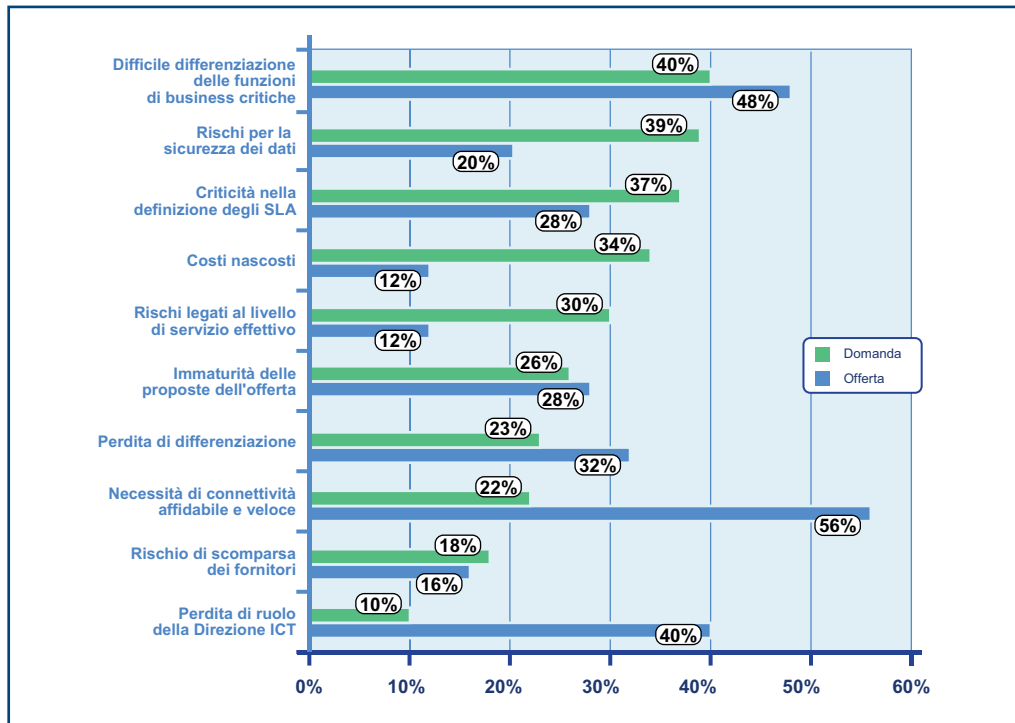
**Svantaggi ex ante e criticità ex post dell'adozione dei modelli as a Service**



Il confronto con la percezione da parte dei fornitori (Figura 3.16), mostra come questi ultimi diano meno importanza ai rischi per la sicurezza dei dati e ai possibili costi nascosti ed enfatizzano al contrario molto di più i problemi legati alla disponibilità di connettività e alla perdita di ruolo da parte della Direzione ICT.

Figura 3.16

**Criticità dell'adozione dei modelli as a Service: confronto tra domanda e offerta**




In sintesi il confronto tra le diverse percezioni ci permette di sottolineare alcuni fattori particolarmente critici per la diffusione dei nuovi modelli di offerta. I rischi legati alla sicurezza costituiscono una delle barriere più importanti, la cui reale rilevanza, tuttavia, viene fortemente ridimensionata sia dalla percezione dei vendor sia dalla valutazione degli stessi ICT Manager a posteriori. Dal punto di vista reale, in pra-

tica, non sembrano esistere ragioni per le quali non si possano garantire per le soluzioni as a Service standard di sicurezza analoghi o migliori rispetto a quelli di soluzioni legacy che, pur risiedendo su infrastrutture di proprietà, sono allo stesso modo collegate alla rete e soggette ad attacchi informatici più o meno consapevoli.

Un elemento invece realmente problematico, e solo parzialmente compreso ex ante dalla domanda, è rappresentato dal mantenimento dei livelli di servizio, fattore particolarmente critico alla luce della dipendenza dall'affidabilità e dalla velocità della connessione. Questo è un tema particolarmente sentito dai fornitori che sanno che le prestazioni dei loro prodotti as a Service sono pesantemente condizionate dalla rete il cui funzionamento è determinato da altri attori (i carrier che possono essere molteplici specie nel caso di applicazioni internazionali), sui quali loro stessi hanno ben poca possibilità di controllo e monitoraggio.


Un ulteriore punto d'attenzione è il rischio di scomparsa dei fornitori (22% ex post, in Figura 3.15) che, data la fluidità del mercato in questa fase, possono fallire, essere acquisiti o decidere di non continuare a sviluppare il prodotto. I CIO intervistati, infatti, mettono in luce come, ancor più di quanto non succeda con fornitori tradizionali, la scelta di un fornitore di Software as a Service, rappresenta per l'azienda una scommessa su un attore e sulla sua capacità di sviluppo ed erogazione di servizio nel tempo. Per ovviare a questa criticità diventa fondamentale cautelarsi, oltre che con una scelta ponderata, pensando sin dalla stesura del contratto a soluzioni di uscita che consentano all'organizzazione la transizione a una soluzione alternativa.

La difficoltà di differenziare funzioni di business critiche è un'ulteriore criticità che si colloca al secondo posto tra i rischi individuati sia dai vendor sia dalla domanda. Questa criticità trova conferma nella tendenza a utilizzare oggi soluzioni as a Service prevalentemente per processi non core. Qualora, infatti, le applicazioni coinvolgano i processi chiave del business, l'alternativa as a Service viene valutata con maggiore precauzione in quanto le applicazioni a supporto di questi processi sono tipicamente molto personalizzate, mentre una soluzione as a Service porta l'organizzazione verso una standardizzazione del processo che è percepita come un rischio di perdita di vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti. Non mancano, tuttavia, CIO che nelle interviste hanno argomentato con forza, alla luce delle loro esperienze personali, come la vera fonte di differenziazione non stia nell'applicazione o nelle risorse ICT in sé, ma in come queste siano utilizzate a livello organizzativo e come, pertanto, l'utilizzo di modelli as a Service non pregiudichi affatto la possibilità di conseguire vantaggi competitivi con l'ICT.



**Massimiliano Baga, UBI Banca**

“Per i nuovi modelli di offerta ICT l'innovazione è il principale driver, ancora prima dei costi.”



**Guido Barbero, Iveco**

“La prima difficoltà dei nuovi modelli di offerta ICT è sicuramente quella di calcolare dei costi certi. Ciò che c'è dietro al Cloud Computing è abbastanza articolato e deve essere considerato attentamente.”



**Pier Carlo Cerrano, Fiat Group Automobiles**

“Tutte le infrastrutture che erogano servizi per il Gruppo Fiat sono dedicate. Ci sono dei requisiti di sicurezza, di privacy, di riservatezza che rendono incompatibile lo sharing con altri clienti.”




**Kurt Poehl, Provincia Autonoma di Bolzano**

“Abbiamo bandito una gara per l'e-procurement e credo che i principali guadagni dell'adozione di una soluzione SaaS li avremo in flessibilità e disponibilità del servizio. Dall'altro lato dovremo rinunciare ad alcune funzionalità aggiuntive e a personalizzazioni troppo spinte.”



**Massimo Milanta, UniCredit Group**

“Adottato su scala aziendale, il Cloud Computing potrebbe dare vantaggi in termini di riduzione del TCO, di semplificazione dei sistemi e delle infrastrutture dedicate all'informatica personale. Credo comunque che il problema maggiore sia quello della sicurezza.”



**Francesco Spadi, ARAG**

“Il SaaS è una formula che ci piace e che stiamo monitorando. Ciò che vedo critico, in maniera crescente tanto più ci si avvicina a servizi core, sono la sicurezza offerta e la disponibilità del servizio.”

## Gli impatti sulla Direzione ICT

Un'ulteriore criticità, percepita dai vendor ancor più che dagli ICT Manager stessi, è relativa alla possibile perdita di ruolo della direzione ICT a seguito dell'adozione di modelli as a Service. In realtà i CIO intervistati non mancano di sottolineare come la sapiente integrazione all'interno del sistema informativo di componenti as a Service, costituisca una fonte di ruolo e capacità di risposta per la Direzione ICT. Non c'è dubbio, tuttavia, che l'affermarsi sul mercato di soluzioni as a Service potenzialmente acquistabili dalle Line of Business, costituisca una sfida rispetto alla quale le Direzioni ICT devono sapersi misurare acquisendo nuove competenze e ripensando le modalità di governance nell'interazione con clienti interni e fornitori. Uno dei temi di cui si sente spesso parlare in riferimento ai modelli as a Service è infatti la possibile disintermediazione che essi creano tra utente e fornitore, con una conseguente perdita di ruolo da parte della Direzione ICT. I player del mercato contribuiscono oggi a questa disintermediazione tendendo sempre più spesso a proporre soluzioni as a Service direttamente ai Business Manager, scavalcando di fatto la Direzione ICT, e demandando alle Line il compito di coinvolgerla, eventualmente, in fase di implementazione. In un'organizzazione in cui esiste una forte governance dell'ICT, il contatto diretto tra vendor e Line of Business può risultare vincente, in quanto il livello di comunicazione tra LoB e ICT è elevato e non ne viene pregiudicato, al contrario lo stimolo alla propositività della Line può portare a una migliore cooperazione tra business e ICT nel proporre progetti e innovazione al Vertice; queste situazioni sono tipiche di imprese in cui il ruolo dell'ICT viene riconosciuto come rilevante. Al contrario, in realtà in cui il ruolo dell'ICT è già percepito come operativo e di supporto, la comunicazione diretta tra vendor e LoB può attivare meccanismi in cui si acuisce la mancanza di coinvolgimento dell'ICT nei progetti di business, portando a successivi problemi di integrazione delle soluzioni acquistate all'interno dell'architettura tecnologica dei sistemi informativi dell'azienda.

La bassa percezione degli ICT Manager rispondenti alla Survey riguardo alla potenziale

perdita di ruolo della propria Direzione può essere spiegata analizzando il dato relativo agli sponsor dei modelli as a Service all'interno dell'azienda (Figura 3.17). Lo sponsor più rilevante dei modelli as a Service è oggi di gran lunga proprio la Direzione ICT (79%) seguita dalla Direzione Generale (24%), a dimostrazione della sempre maggior attenzione e strategicità di tali progetti. Risulta invece piuttosto bassa la percentuale di casi in cui la sponsorship proviene direttamente dalle Line of Business (11%). Questo risultato tende, da una parte, a sfatare il mito secondo cui i modelli as a Service vadano proposti direttamente alle Line e, dall'altra, a enfatizzare l'importanza da parte dei vendor a mantenere rapporti aperti e collaborativi con i CIO e, a collaborare con questi, nel percorso di sensibilizzazione delle LoB ai temi dell'innovazione attraverso l'ICT.

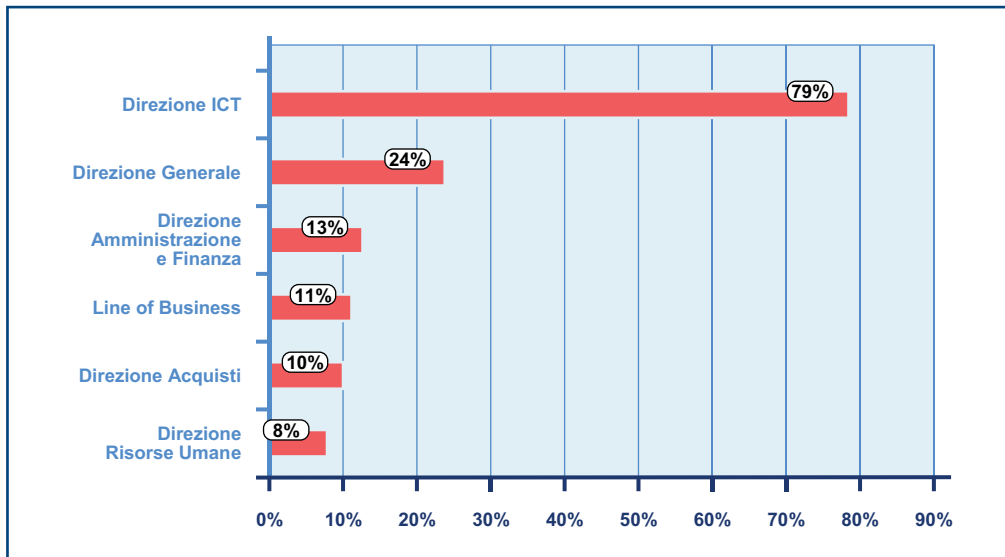


Figura 3.17

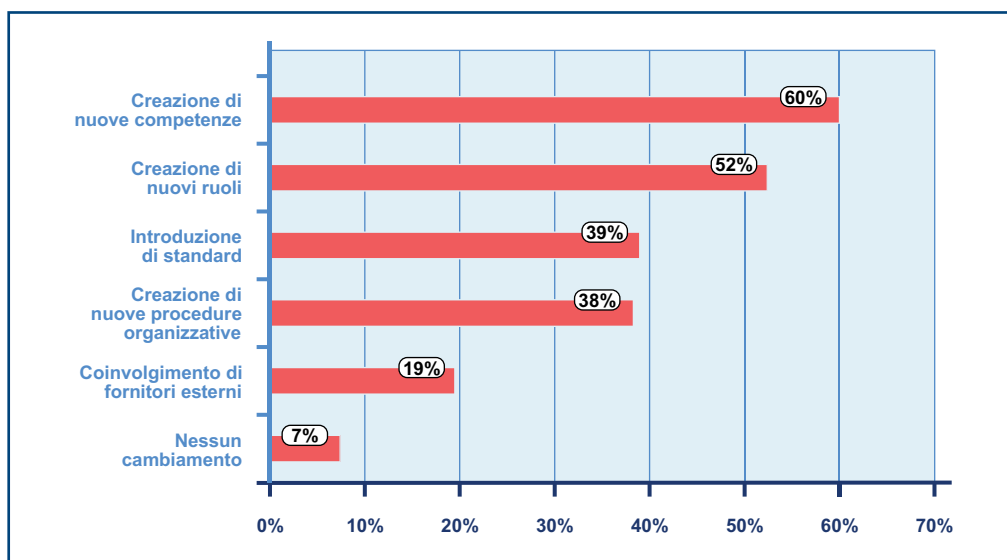
**Sponsor dell'adozione dei modelli as a Service**

Dalle interviste approfondite, inoltre, emerge forte il ruolo del CIO e di una Direzione ICT ben strutturata nell'adozione di modelli as a Service. Il successo del modello, infatti, dipende in larga misura dalla capacità di integrare le nuove soluzioni all'interno dell'architettura ICT, possibilmente con un'architettura matura e vicina a logiche SOA (Service Oriented Architecture) che faccia uso crescente di infrastrutture, gestione dei dati e processi di business, standardizzati. Va da sé che la responsabilità sull'architettura è della Direzione ICT e in particolare del CIO, che risulta e continuerà a essere un ruolo chiave nel processo di adozione e integrazione dei nuovi modelli.

Per completare il quadro degli impatti sulla Direzione ICT in Figura 3.18 sono presentate le azioni di change management che gli ICT Manager hanno intrapreso per accompagnare l'adozione di tali modelli nel portafoglio di sourcing.

Le azioni più rilevanti riguardano la creazione di nuove competenze (60%) e di nuovi ruoli (52%), a testimonianza della percepita importanza di presidiare le nuove soluzioni. In particolare si fa evidente la necessità di integrazione del nuovo modello nel contesto dei sistemi informativi aziendali - attraverso quindi capacità architettoniche - e del focus sulle tematiche di sicurezza. Risulta anche sollecitato il ruolo del Demand Manager, nell'esercizio della relazione con un utente più vicino e più padrone del proprio sistema. Seguono l'introduzione di standard (39%), quali ITIL e Cobit ad esempio, e la creazione di nuove procedure organizzative (38%). Il coinvolgimento dei fornitori esterni in queste azioni si trova in coda (19%). Emerge infine che solo il 7% delle imprese non ha apportato alcun cambiamento.

Figura 3.18  
**Cambiamenti della  
 Direzione ICT a  
 seguito dell'adozione  
 dei modelli as a  
 Service**



**Maurizio Besurga, Mediamarket**

“Le soluzioni as a Service hanno indubbiamente molti vantaggi, spesso però passa in secondo piano il fatto che l’adozione di flussi standardizzati in organizzazioni consolidate porta a un cambiamento del processo aziendale ed è necessario un forte presidio del processo di change management.”

**Marco Moretti, Italcogim Energie**

“L’adozione di sistemi SaaS è più facile quando l’infrastruttura è già in outsourcing, perché di fatto è una invariante (anzi migliorativa) rispetto agli altri sistemi, anche se costringe ad un maggiore sforzo sulle tematiche di sicurezza e integrazione”

**Cesare Pedrazzini, Esprinet**

“Non stiamo pensando a soluzioni as a Service. Il modello di business della nostra azienda è tale da richiedere estrema velocità nel seguire e generare l’innovazione per il business stesso. Le nostre persone hanno costruito negli anni un know-how per limitare i rischi legati ai continui sviluppi.”

**Carlo Polese, Parmalat**

“Un elemento importante è avere una struttura di costo ICT coerente con quella adottata dal business, che consenta ad esempio di conoscere il costo per singolo processo o per “singolo documento” prodotto. Ad oggi nell’ICT questo tipo di cost controlling non è diffuso. Forse le logiche SaaS possono avvicinarsi a questa esigenza.”

**Marco Zanussi, Gruppo Mossi & Ghisolfi**

“Nell’adottare modelli ADAM (Alternative Delivery and Acquisition Model) grande attenzione deve essere posta su come cambia la gestione del rapporto cliente-fornitore. Rispetto a come si gestiscono i modelli di outsourcing tradizionali, per usufruire di questi nuovi modelli, la Direzione ICT deve porre l’enfasi più sugli aspetti relazionali e di gestione che su quelli tecnologici.”

## Gli aspetti contrattuali

La Ricerca ha dato in questi anni ampia enfasi all'analisi degli aspetti contrattuali nelle relazioni di sourcing, con l'ottica di comprendere quale fosse la sensibilità dei CIO anche in ottica di utilizzo del contratto come leva di governance della relazione. Dai risultati è emerso un crescente interessamento nei confronti del contratto, come elemento della relazione, sebbene la gestione della stessa risulti maggiormente improntata alla partnership e alla condivisione dei rischi, mostrando che la formalizzazione resta una leva essenziale che può condizionare, in positivo ma anche in negativo, l'efficacia della relazione<sup>6</sup>.

L'analisi di quest'anno è volta a mettere in luce anche le differenze tra i contratti di outsourcing generale e quelli relativi agli emergenti modelli di offerta as a Service.

Dai risultati si deriva che nei contratti di outsourcing generale si assiste a un trend di maggiore strutturazione da parte dell'azienda cliente: in particolare, quasi la metà delle aziende intervistate ha dichiarato che sono redatti e proposti ai fornitori di servizi ICT direttamente propri testi contrattuali, mentre solo un 18% di aziende preferisce limitarsi a sottoscrivere ed eventualmente integrare le offerte tecnico-economiche proposte dai fornitori (Figura 3.19).

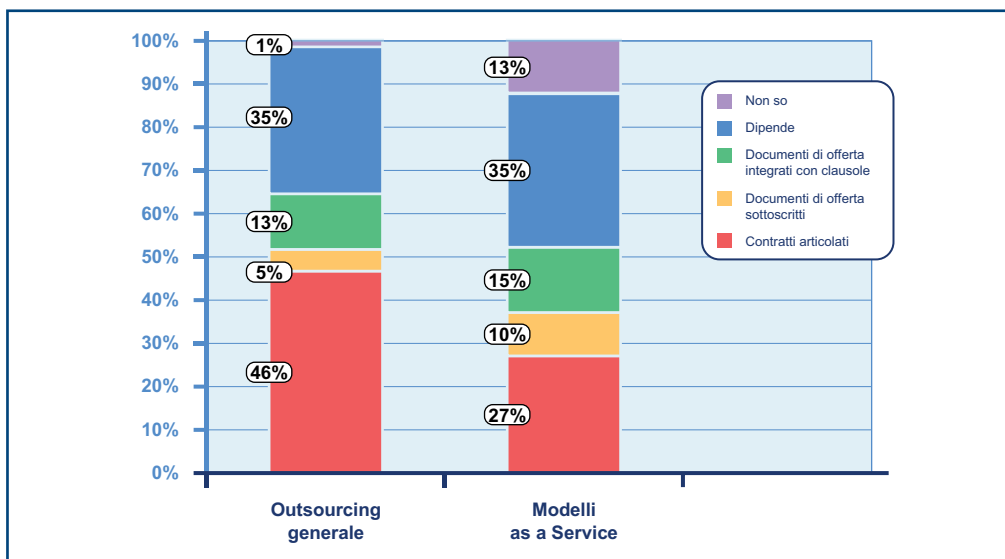


Figura 3.19

**Tipologia di contratti sottoscritti**

Per i modelli as a Service si nota una rilevante diminuzione nel ricorso a contratti articolati (27%) e un leggero aumento nell'utilizzo di contratti proposti dai fornitori (25%). Entrambi gli aspetti sono in linea con la principale motivazione che spinge all'adozione di questi paradigmi, ovvero la riduzione dei tempi di attivazione (Figura 3.13), che prevede delle strutture di costo, manutenzione e relazione ben definite a priori, senza la necessità di dover progettare e formalizzare le modalità di governance, attività che fagocitano gran parte del tempo speso per l'attivazione del servizio di outsourcing generale. Un'ulteriore spiegazione può essere il fatto che ad oggi i modelli as a Service vengono utilizzati principalmente in ambiti non core e che richiedono quindi minor sforzo per la specifica degli aspetti contrattuali.

Il restante 35% degli ICT Manager dichiara di valutare di volta in volta come orientarsi e pertanto quale approccio preferire a seconda del fornitore e dell'oggetto del contratto.

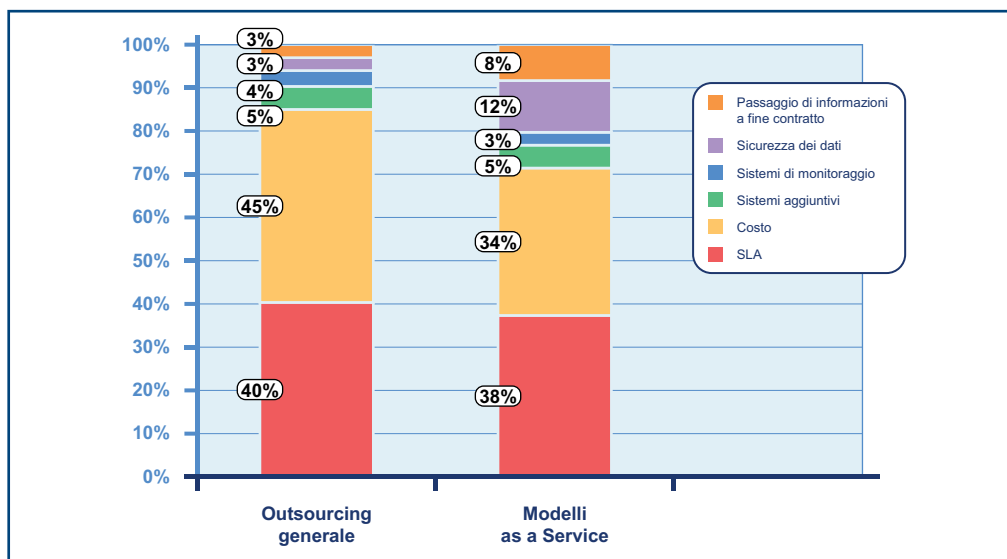
La non conoscenza del tema risulta comunque molto elevata nel caso dei modelli as a Service (13%).

Gli elementi che vengono maggiormente negoziati sono in entrambi i casi i livelli di servizio e il costo del servizio stesso, come illustrato in Figura 3.20. Ciò che appare interessante è invece, per i modelli as a Service, la maggiore focalizzazione sulla sicurezza dei dati (12%) e sul passaggio di informazioni a fine contratto (8%). Questi elementi

<sup>6</sup> Per una trattazione approfondita si faccia riferimento al Report della Ricerca 2006-2007 "ICT Strategic Sourcing: la sfida della complessità tra efficienza e innovazione" e al Report della Ricerca 2008 "ICT Strategic Sourcing: il paradosso del cambiamento" della School of Management del Politecnico di Milano, disponibili sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

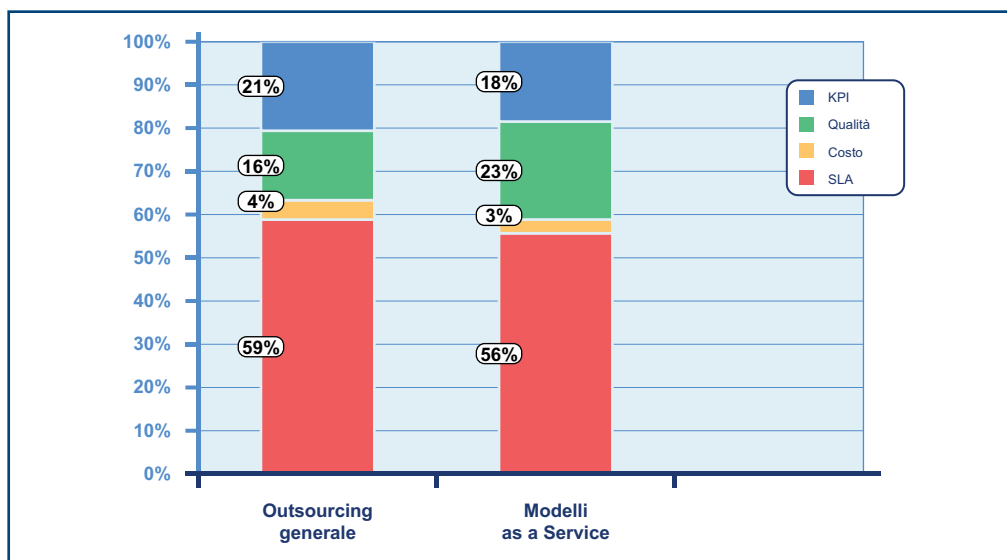
rappresentano la risposta contrattuale a due criticità individuate dalla domanda (Figura 3.15): rischi legati alla sicurezza dei dati e alla scomparsa dei fornitori. Il passaggio delle informazioni può essere inoltre indice della possibilità di passare rapidamente da un fornitore all'altro senza perdere i propri dati.

Figura 3.20  
Elementi di negoziazione



Approfondendo il ricorso agli strumenti di misurazione delle performance (Figura 3.21), emerge come sia maggiore, rispetto al passato, la propensione all'utilizzo di Key Performance Indicator piuttosto che di Service Level Agreement o indicatori di costo. Sorprende positivamente l'utilizzo dei medesimi indicatori anche per modelli as a Service (18%) e il maggior ricorso, rispetto all'outsourcing tradizionale, a indicatori di qualità del servizio.

Figura 3.21  
Elementi di rilevazione delle prestazioni maggiormente utilizzati



Dall'analisi emerge, in generale, un quadro di elevata maturità e consapevolezza in ambito contrattuale, non strettamente guidato dai player del mercato, ma anche dalle organizzazioni cliente. Sempre più le Direzioni ICT riconoscono negli aspetti legali una leva per il corretto indirizzamento e gestione della relazione e del servizio e ne padroneggiano l'uso. Tale abitudine appare essere stata acquisita anche nell'adozione dei modelli as a Service.



**Gianluigi Alberici, Gewiss**

“Non ho avuto una percezione di differenze sostanziali tra i contratti di outsourcing tradizionali e quelli relativi ai SaaS, né nella forma, né nella durata. La vera differenza sta nel fatto che i fornitori sono in ritardo e non ancora in grado di supportare appieno le richieste.”

**Pier Carlo Cerrano, Fiat Group Automobiles**

“Per l'area infrastrutturale abbiamo un contratto che è uno dei pochi basato su un concetto di pay-per-use. Tutta la fruizione dell'infrastruttura è stata connessa a un listino prezzi. La definizione è stata però molto difficile: abbiamo speso circa un anno per riuscire a metterci d'accordo con il fornitore su quali dovessero essere le resource units di calcolo.”

**Giuseppe Ingletti, Fiera Milano**

“Le tecnologie per “fare Cloud” esistono, mancano invece gli adeguati modelli di offerta. I player propongono contratti ancora vincolanti in termini di durata e utilizzo minimo garantito: l'effettivo on demand ancora non esiste.”

**Luca Paleari, Messaggerie Libri**

“I contratti riguardanti le soluzioni as a Service, per quanto meno negoziabili e standard, risultano nella logica più flessibili anche perché di minor durata. I contratti tradizionali, al contrario, sono più negoziabili ma spesso hanno una durata maggiore poiché gli investimenti del fornitore devono essere ammortizzati su un periodo più lungo e spesso sono dedicati a un solo cliente.”

## Le prospettive dei nuovi modelli di offerta

La Ricerca mette in luce come esistano elementi per ritenere che il mercato dei modelli as a Service non sia ancora maturo:

- ❑ in generale si rileva una conoscenza del fenomeno molto superficiale aggravata da una persistente ambiguità nei concetti e nelle terminologia adottate;
- ❑ in gran parte della domanda vi è una scarsa comprensione delle reali peculiarità e dei benefici conseguibili con i modelli as a Service;
- ❑ la scarsa consapevolezza dei limiti e delle implicazioni dell'adozione e la poca chiarezza sui rischi possibili crea timori e falsi miti che ne ostacolano l'adozione;
- ❑ le imprese tendono a fare un uso cauto e prevalentemente tattico dei nuovi modelli su attività non core e processi di staff;
- ❑ i player di mercato non sembrano spingere con convinzione sui nuovi modelli, ma sono maggiormente alla ricerca di soluzioni di equilibrio che non cannibalizzino la loro offerta tradizionale.

I nuovi modelli di offerta appaiono dunque destinati a ripercorrere la strada già battuta dai modelli tradizionali di outsourcing, inizialmente percepiti con diffidenza e gestiti come pure soluzioni di saving e semplificazione.

Le aziende che per prime hanno adottato queste soluzioni, tuttavia, anche a fronte della crisi attuale, sembrano scommettere oggi con decisione sulle potenzialità dell'inserimento di soluzioni as a Service in un'architettura componentizzata, che consenta snellezza nel costruire nuove forme di collaborazione con le Line of Business, flessibilità nel rispondere a esigenze contingenti e capacità di quantificare il costo ICT sulla base di metriche molto più vicine al business.

L'utilizzo di componenti as a Service all'interno di un sistema informativo dotato di una governance matura, costituisce una leva importante di ruolo e capacità di risposta per la Direzione ICT. Quest'ultima però, deve acquisire nuove competenze e ripensare le modalità di governance con i fornitori e con le LoB per sapersi misurare, con la sfida di trovare un ruolo a valore aggiunto nella gestione di soluzioni ICT potenzialmente acquistabili dai clienti interni. Su questo punto, i risultati della Ricerca tendono a sfatare il mito secondo il quale i nuovi modelli as a Service vadano proposti direttamente alle Line, enfatizzando al contrario l'importanza per i vendor di mantenere rapporti aperti e collaborativi con i CIO e di interagire con questi nel percorso di sensibilizzazione delle LoB ai temi dell'innovazione attraverso l'ICT.

Il rischio di disintermediazione tra utente e fornitore con una conseguente perdita di ruolo da parte della Direzione ICT, potenzialmente riscontrabile nei modelli as a Service, deve essere affrontato dagli ICT Manager rafforzando la governance dell'ICT e intensificando il livello di comunicazione tra LoB e ICT. In questo modo il contatto diretto tra vendor e LoB può risultare vincente e rappresentare lo stimolo alla propositività della Line per una migliore cooperazione tra business e ICT nel proporre progetti e innovazione al vertice.

---

## 4. L'ICT Sourcing oltre la crisi

La crisi sta avendo un effetto profondo ma non univoco sulle scelte ICT e i modelli di sourcing delle imprese italiane. Da che cosa dipendono i comportamenti, e in base a cosa le imprese dovrebbero sceglierli? Ragionando in prospettiva, inoltre, la domanda fondamentale diventa: cosa rimarrà dopo la crisi? Si tornerà alla situazione precedente o i nuovi comportamenti rappresenteranno fasi di transizione verso equilibri strutturalmente diversi?

### L'effetto della pressione al cambiamento sulle scelte di ICT Sourcing

La Ricerca ha messo in luce come la crisi non abbia avuto sui budget ICT un impatto univoco, bensì come essa possa avere effetti diversi e apparentemente antitetici sui comportamenti delle imprese. Guardare semplicemente ai dati medi, dai quali emerge una riduzione di budget e investimenti ICT, non consente di cogliere appieno un fenomeno che è assai più complesso e sfaccettato. L'analisi svolta dall'Osservatorio, in particolare, mette in luce come siano molte le imprese che, proprio a fronte della crisi, stanno aumentando il proprio investimento ICT. Al di là di alcune significative polarizzazioni settoriali, si può affermare che si tratta per lo più di quelle imprese che già in passato avevano attribuito un ruolo strategico all'ICT e che oggi ci investono con anche maggior forza per uscire dalla crisi. Questa situazione porterà a una polarizzazione che farà crescere il gap, già oggi significativo, tra le aziende che fanno dell'ICT la leva fondamentale di innovazione e competitività e quelle che, viceversa, la vedono come pura commodity o centro di costo da snellire e razionalizzare in un'ottica di efficienza.

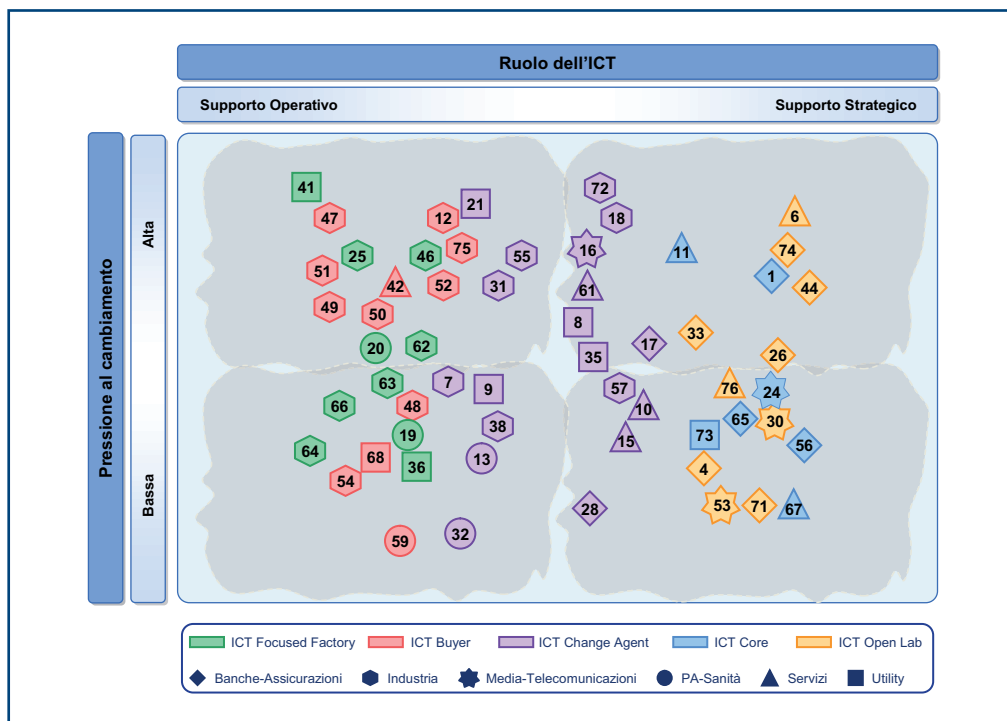
Una prima variabile fondamentale per prevedere e interpretare l'impatto della crisi sulle scelte ICT è dunque il ruolo già oggi attribuito all'ICT. La Ricerca, inoltre, ha messo in evidenza come un ulteriore importante driver per comprendere le scelte ICT, e in particolare le politiche di sourcing, sia la "pressione al cambiamento", ossia il senso di urgenza che, a fronte della situazione interna ed esterna, viene trasferito dal business alla Direzione ICT.

Questa "pressione al cambiamento", la cui importanza è messa in luce da molteplici testimonianze degli intervistati, è frutto di fattori oggettivi, legati alla situazione competitiva del settore e dell'organizzazione, ma anche di elementi più soggettivi come il livello di attenzione e consapevolezza da parte del management, nonché la sua tensione al risultato nel breve periodo.

Benché definibile solo a livello qualitativo, la pressione al cambiamento permette, assieme al ruolo attribuito all'ICT, di confrontare e interpretare i comportamenti delle imprese durante la crisi in termini di investimento e sourcing dell'ICT. In Figura 4.1 i casi del panel sono descritti relativamente a questi due assi.

La posizione nella matrice permette di interpretare meglio le reazioni delle imprese alla crisi, mettendo in luce quattro quadranti caratterizzati da approcci relativamente omogenei.

Figura 4.1  
Matrice ruolo dell'ICT e pressione al cambiamento



Nel quadrante in alto a destra, in cui l'ICT è strategico e la pressione al cambiamento è elevata, troviamo casi in cui la risposta delle aziende è stata intensificare l'investimento ICT, focalizzando l'attenzione su progetti innovativi in grado di supportare o trainare la trasformazione del business, spesso con il concorso di competenze dal mercato. Le Direzioni che avevano già adottato modelli Open Lab si trovano in questo caso in relativo vantaggio, potendo far leva su un portafoglio di relazioni di sourcing evolute e su competenze interne di governance adeguate. Nel caso di Direzioni con modelli ICT Core, la tendenza è quella a un maggior ricorso all'integrazione di competenze progettuali esterne e il conseguente spostamento della struttura e delle competenze verso quelle tipiche dei modelli ICT Open Lab e, in qualche caso, ICT Change Agent. Spesso in questi casi il focus sull'innovazione ICT si accompagna alla volontà di rendere più flessibile e snello il Nucleo operativo con l'acquisizione di servizi dal mercato, anche con il ricorso a modelli as a Service.

Nel quadrante in basso a destra, dove l'ICT ha un ruolo strategico, ma si ha una minore pressione al cambiamento, le Direzioni ICT si sentono indotte a contribuire alla razionalizzazione dei costi, con iniziative tese a migliorare in modo incrementale l'efficienza interna e, soprattutto, attraverso la riduzione della spesa esterna. Si ricorre a quest'ultima approfittando della maggiore disponibilità dei fornitori a rinegoziare le tariffe a fronte, in alcuni casi, di allungamenti dei contratti o di ampliamento del perimetro di attività affidato. I portafogli di investimento subiscono alcuni aggiustamenti con la posticipazione dei progetti ritenuti meno urgenti. Anche il ricorso a modelli as a Service viene fatto in questi casi in ottica di riduzione e flessibilizzazione della spesa. I cambiamenti radicali di modello ICT sono in questo caso meno frequenti, esiste tuttavia una certa tendenza delle Direzioni ICT Core ad avviare progetti di razionalizzazione con il graduale snellimento del Nucleo operativo e l'avvicinamento a modelli organizzativi e di competenze assimilabili a quelli di ICT Change Agent.

Nel quadrante in alto a sinistra, in cui il ruolo dell'ICT è di semplice supporto operativo e la pressione al cambiamento è forte, si assiste a una tendenza a ristrutturare l'ICT con tagli significativi di budget. Sono mantenuti esclusivamente i progetti essenziali e quelli in grado di garantire ritorni nel breve termine. Le Direzioni tendono a spostarsi da modelli ICT Focused Factory e ICT Buyer verso modelli ICT Change Agent, per incorporare competenze necessarie alla gestione dei progetti di trasformazione. In prospettiva sono comunque i casi ICT Buyer ad apparire più coerenti con l'esigenza di ridurre gli

organici spostando in outsourcing un numero crescente di attività. Anche i modelli as a Service sono utilizzati in una logica di veloce esternalizzazione di attività internamente considerate inefficienti.

Il quadrante in basso a sinistra, infine, è quello nel quale si ha una maggiore staticità: il ruolo non strategico dell'ICT e la bassa pressione al cambiamento portano la Direzione ICT a restare piuttosto ai margini dell'attenzione del management. La crisi determina semplicemente una maggiore attenzione ai costi e l'avvio di progetti di cost reduction interni e la rinegoziazione dei contratti verso i fornitori. Il ricorso a modelli as a Service rientra in un quadro di scelte tattiche legate ai costi.

La matrice in Figura 4.2 riassume i comportamenti tipici, sintetizzando per ciascun quadrante della matrice l'enfasi nelle scelte ICT, i modelli ICT a tendere e le iniziative tipiche. Nel complesso si nota come la crisi spinga verso modelli ICT Change Agent, ICT Buyer e ICT Open Lab secondo dinamiche la cui velocità dipende dalla pressione al cambiamento.

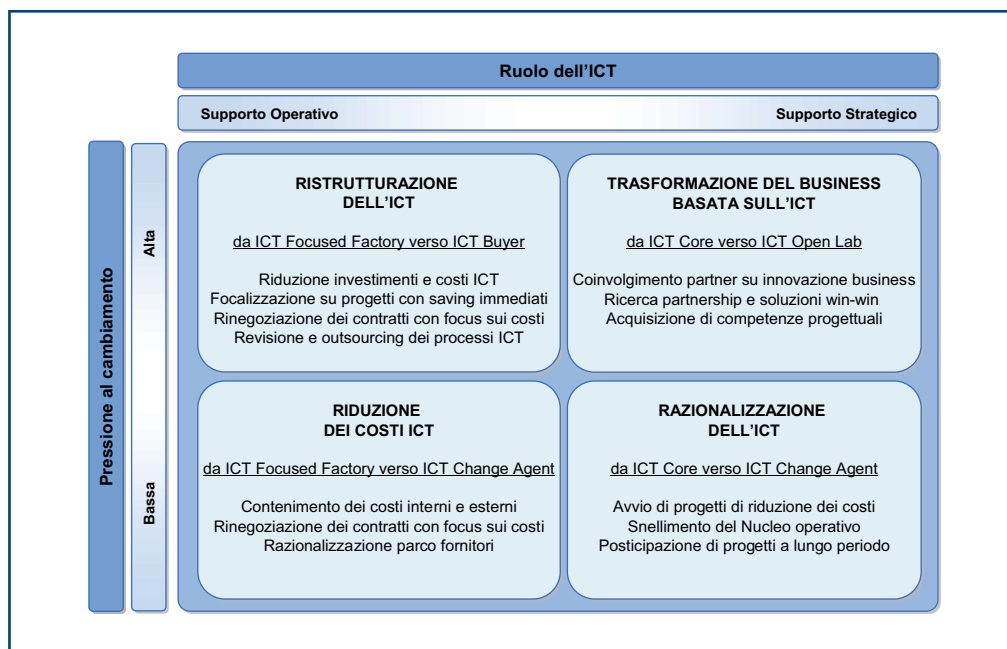


Figura 4.2

**Approcci di ICT Sourcing nel contesto di crisi**

## I nuovi equilibri oltre la crisi

Le logiche dell'ICT Sourcing tradizionali sono state messe in discussione nell'ultimo anno dalla crisi in atto che, riducendo drasticamente le risorse disponibili, ha imposto alle Direzioni ICT maggiore velocità nelle decisioni e nella loro attuazione, facendo emergere nuove priorità e criteri di relazione nei rapporti tra clienti e fornitori.

In questa transizione il mercato dei servizi ICT in Italia si scontra con la necessità di rimettere in discussione una cultura diffusa ancora fortemente basata sul concetto del possesso e del controllo degli asset, per orientarsi verso una logica di flessibilità e snellezza attraverso la fruizione di servizi integrati.

Nelle relazioni di ICT Outsourcing questo nuovo orientamento introduce punti di attenzione nuovi rispetto alle logiche di governance tradizionali. Sul fronte contrattuale, ad esempio, diventa fondamentale l'attenzione - più ancora che ai costi e alle risorse impiegate - all'assicurazione dei livelli di servizio e alla capacità di risposta.

La sfida per la Direzione ICT, e per il CIO, consiste nell'abbandonare sicurezze ormai solo apparentemente legate al controllo di risorse e asset, per cercare nuovi equilibri e modelli organizzativi che consentano di rispondere efficacemente al business, proponendo e implementando velocemente soluzioni che sappiano mettere assieme le opportunità tecnologiche con le esigenze del business.

Il ruolo dei player del mercato dei servizi ICT, risulterà fondamentale nel facilitare o, al contrario, ostacolare questa evoluzione. La sfida sarà anche per loro riorganizzare il modello di erogazione del servizio, per accompagnare e sostenere i clienti nelle sfide future. Ciò richiederà di abbandonare l'illusione che la crisi, come una tempesta primaverile, possa passare facendo tornare tutto come prima. Questa crisi non è stata affatto uno shock passeggero, ma un fenomeno profondo che ha accelerato una dinamica comunque irreversibile: nulla nell'ICT Sourcing potrà tornare più come prima.

**Massimo Borroni, Deutsche Bank**

“Normalmente i contratti venivano rivisti a scadenza, ogni 1-2 anni. Il difficile contesto macroeconomico ci ha portato a modificare in parte questo modo di procedere. Abbiamo intensificato la revisione dei contratti con maggiore attenzione alla rinegoziazione non solo del costo ma anche, e soprattutto, della qualità.”

**Maurizio Galli, Mediaset**

“L'impatto ha comportato una sempre maggior focalizzazione degli investimenti in aree vitali per il business a scapito di quelle meno strategiche. Il processo di approvazione delle proposte di investimento IT ha comportato maggiore sfida sui ritorni ed è stato sempre supportato esplicitamente dalla Line. Sul fronte dei costi sono state operate scelte di accorpamento di fornitori per negoziare tariffe a volume più convenienti.”

**Armando Laurenti, Bulgari**

“In questo periodo stiamo lavorando principalmente su due fronti: ridurre il nostro budget ICT e supportare il business in progetti che migliorino l'efficienza dei processi aziendali. Rispetto al passato si sono modificate le priorità progettuali, infatti oggi abbiamo in cima alla lista non solo progetti legati alla crescita del business e all'ingresso in nuovi mercati, ma abbiamo anche un forte focus su progetti che aumentano l'efficienza e automatizzano i processi.”

**Massimo Milanta, UniCredit Group**

“In UniCredit la situazione di mercato ci ha fatto accelerare i piani strategici e focalizzare su una struttura di costi operativi sempre più snella e su di un'efficace governance dei rischi a livello di Gruppo; abbiamo comunque mantenuto il “banking model” industriale in cui le banche si occupano del loro core business, assistite in questo compito da aziende di servizi globali specializzate (Back office, ICT, ecc.).”

**Paulo Morais, Prysmian**

“Il progetto più importante di integrazione e consolidamento del sistema ERP, anche se sovrapposto al periodo di crisi, non si è fermato. L'azienda crede nei risultati del progetto e vede nel suo completamento una leva per fronteggiare il difficile periodo.”

---

# Nota metodologica

Gli obiettivi della Ricerca 2009 dell'Osservatorio ICT Strategic Sourcing sono:

- ❑ monitorare l'evoluzione delle scelte di ICT Sourcing in Italia in termini di strategie, modelli organizzativi e sistemi di governance;
- ❑ fornire un quadro dei nuovi orientamenti nelle scelte di ICT Sourcing, in riferimento alla possibile influenza del contesto economico attuale e ai nuovi driver che guideranno le scelte di make or buy nell'ICT;
- ❑ comprendere l'orientamento rispetto ai modelli di offerta as a Service (quali ad esempio SaaS e Cloud Computing), con particolare riferimento alle motivazioni, ai driver di diffusione e al possibile impatto sui differenziali competitivi.

Per rispondere a questi obiettivi si è scelto di affiancare quattro modalità di indagine:

- ❑ l'analisi lato domanda estesa a oltre 80 imprese, banche e Pubbliche Amministrazioni per ciascuna delle quali sono state analizzate le politiche e i modelli di sourcing a livello di portafoglio;
- ❑ una Survey condotta in collaborazione con le Associazioni Aused, ClubTI e itSMF che ha coinvolto oltre 170 CIO e Manager della Direzione ICT;
- ❑ una Survey che ha coinvolto 30 tra i principali fornitori del mercato ICT;
- ❑ due Focus Group rivolti al settore Finance.

I risultati delle analisi sono stati confrontati e "triangolati" in modo da ottenere una migliore interpretazione dei fenomeni. Di seguito si descrivono brevemente il panel e la metodologia utilizzati nelle analisi.

## Il panel della Ricerca

Nello scorso anno la Ricerca era arrivata a coinvolgere 62 casi di studio, nell'attuale e quarto ciclo di studio il panel è stato ampliato arrivando a coinvolgere oltre 80 realtà che risultano oggi meglio rappresentative dei principali settori e della Pubblica Amministrazione.

La maggior parte delle imprese che compongono il panel appartiene al settore Industria (38%), seguito dal settore Servizi (18%), Banche e Assicurazioni (16%), Utility (13%), Pubblica Amministrazione e Sanità (9%) e infine dal settore Media e Telecomunicazioni (6%). In particolare il panel comprende:

- ❑ 29 casi di aziende del settore Industria: Artsana, Barilla, Bracco Imaging, BTicino, Bulgari, Covidien, Elica Group, Fameccanica, Federal-Mogul, Fiat, Finmeccanica, Gewiss, Heineken, Iveco, Lilly, Mossi & Ghisolfi, Nestlè, Osram, Parmalat, Poltrona Frau, Procter & Gamble, Prysmian, Sidel, Sorin, Star, Techint, ThyssenKrupp, Whirlpool, Zucchi;
- ❑ 14 casi di aziende del settore Servizi: Alpitour, Aspasiel, BIt Systems, Cemat, Costa Crociere, Esprinet, Fiera Milano, Interporto di Padova, Logista, Mediamarket, Messaggerie Libri, Poste Italiane, Salmoiraghi & Viganò, Unicomm;
- ❑ 12 casi del settore Banche e Assicurazioni: ARAG, Banca Popolare di Sondrio, CheBanca!, Credem, Deutsche Bank, Genialloyd, Intesa Sanpaolo, Mediolanum, Monte dei Paschi di Siena, UBI Banca, UniCredit Group, Zurich Italy;

- 10 casi Utility ed Energia: A2A, ACAM, Dalmine Energie, Edipower, Edison, Enel, Eni, Italcogim Energie, Publiacqua, Sorgenia;
- 7 tra Pubbliche Amministrazioni e Sanità: Azienda Ospedaliera San Paolo, CNIPA, Fondazione IRCCS Istituto Nazionale dei Tumori, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Motorizzazione Civile, Provincia di Bolzano, Provincia di Parma.
- 5 casi di aziende del settore Media e Telecomunicazioni: Il Sole 24 Ore, Mediaset, RAI, Telecom Italia, Wind.

Alcune aziende hanno preferito non comparire nel panel di Ricerca, motivo per il quale il numero delle aziende riportate in elenco è pari a 77.

## I contenuti dell'intervista alle aziende

I casi sono stati realizzati attraverso analisi documentali seguite da interviste dirette con i Chief Information Officer o, nei casi di imprese di grandi dimensioni, con i loro primi riporti responsabili della relazione con il fornitore.

L'intervista è stata condotta attraverso un protocollo che comprende l'uso di un questionario semi-strutturato, utilizzato come guida per la raccolta delle informazioni.

Coerentemente con gli obiettivi della Ricerca l'intervista ha previsto due fasi: nella prima l'oggetto di analisi sono stati l'impresa nel suo insieme e gli impatti della crisi sulla Direzione ICT, con particolare riferimento al portafoglio di sourcing; nella seconda è stato analizzato lo stato di adozione dei modelli di offerta as a Service, con l'approfondimento di un'iniziativa rilevante a riguardo.

I temi trattati nella prima fase dell'intervista sono stati:

- l'organizzazione e il ruolo della Direzione ICT: organizzazione, fattori critici di successo, ruolo dell'ICT a supporto del business, organizzazione della Direzione ICT, ecc.;
- l'impatto della crisi sul budget e sui progetti ICT: eventuale diminuzione percentuale del budget ICT in seguito alla crisi, driver alla base della scelta dei progetti ICT da implementare, ecc.;
- l'evoluzione del profilo e del portafoglio di sourcing: politiche generali di make or buy, scelte di ICT Outsourcing, principali relazioni, motivazioni e sponsorship delle iniziative, ecc.;
- l'evoluzione dell'organizzazione e delle competenze ICT: modello organizzativo attuale interno ed esterno della Direzione ICT e sua evoluzione, profilo di competenze e sua evoluzione nel tempo, ecc.;
- l'impatto della crisi sulle scelte di sourcing: maggiore internalizzazione o esternalizzazione delle attività, impatti sugli elementi contrattuali, impatti sulla relazione cliente-fornitore, ecc.

Nella seconda fase dell'intervista sono stati discussi i seguenti temi:

- la rilevanza e lo stato di adozione dei nuovi modelli di offerta ICT all'interno dell'azienda: lo stato attuale di adozione, i possibili ambiti di impiego nel futuro, ecc.;
- i vantaggi e gli svantaggi derivanti dall'adozione dei nuovi modelli di offerta ICT: motivazioni che spingono l'utilizzo ex ante e vantaggi rilevati ex post, svantaggi ipotizzati ex ante e criticità rilevate ex post, ecc.;
- i cambiamenti della Direzione ICT in atto derivanti dall'introduzione dei nuovi modelli di offerta ICT: gli impatti sulla relazione tra la Direzione ICT e le Linee, sul ruolo del CIO e sulle competenze interne, ecc.;
- caratteristiche delle relazioni in essere: ambito, tipologia contrattuale, ecc.



## La Survey

La Survey è stata condotta in collaborazione con le Associazioni Aused, ClubTI e itSMF e rivolta a CIO e Manager dell'ICT. L'obiettivo dichiarato dell'iniziativa è stato quello di analizzare la possibile influenza sulle scelte di sourcing del contesto economico attuale e l'emergere di modelli di offerta as a Service.

Il questionario è stato impostato e poi testato in modo da essere uno strumento accessibile via web di facile e univoca compilazione. Allo scopo di facilitarne la comprensione ed evitare possibili ambiguità, è stato previsto un servizio di assistenza telefonica e via email.

Partendo dal panel di ricerca di più di 800 CIO e Manager dell'ICT, sono state ottenute 179 risposte con un tasso di risposta complessivo che supera il 20%.

La maggior parte delle aziende che hanno risposto alla Survey appartiene al settore Industria (46%), seguito dal settore Servizi (32%), Banche e Assicurazioni (7%), Utility (7%), e infine dai settori Pubblica Amministrazione e Sanità (4%) e Media e Telecomunicazioni (4%).

Il panel risulta ben ripartito in termini di FTE<sup>1</sup> che compongono la Direzione ICT e budget ICT per l'esercizio in corso, e con una buona rappresentanza di aziende di dimensioni medio grandi. Il 63% delle imprese ha, infatti, più di 10 risorse all'interno della Direzione ICT e il 74% ha un budget che supera il milione di Euro.

<sup>1</sup> FTE: full time equivalent (risorse equivalenti a persone a tempo pieno)

Il questionario si è concentrato su alcuni importanti temi identificati e analizzati nel corso delle interviste telefoniche:

- la struttura interna della Direzione ICT;
- il budget della Direzione ICT e il budget per le attività di ICT Outsourcing, con relativi trend;
- il portafoglio di ICT Outsourcing;
- le motivazioni ex ante e i benefici ex post nell'adozione dell'ICT Outsourcing;
- l'effetto della congiuntura economica attuale e della crisi dei mercati sulle scelte di sourcing;
- lo stile di relazione tra cliente e fornitore privilegiato nell'attuale congiuntura economica;
- i possibili interventi rilevanti sul patrimonio infrastrutturale e applicativo nei prossimi anni;
- il livello di adozione di servizi ICT secondo i modelli di offerta as a Service e le principali aree di applicazione;
- le motivazioni ex ante e i benefici ex post dell'utilizzo di modelli as a Service;
- gli svantaggi ipotizzati ex ante e le criticità rilevate ex post dell'utilizzo di modelli as a Service;
- i possibili cambiamenti della Direzione ICT per gestire gli impatti derivanti dall'adozione di soluzioni as a Service;
- gli aspetti contrattuali e le leve relazionali fondamentali: le differenze principali tra l'outsourcing tradizionale e i nuovi modelli di offerta ICT.

I risultati della Survey hanno permesso di validare ed estendere alcuni dei principali risultati dell'analisi e identificare priorità e bisogni di approfondimento relativi al tema dell'ICT Sourcing.

## La Survey ai fornitori di servizi ICT

Lo studio delle strategie e dei modelli di offerta è stato realizzato a partire da una Survey rivolta ai Responsabili del servizio di delivery o ai Responsabili commerciali e marketing di 30 tra i principali player di mercato.

La Survey è stata impostata e poi testata in modo da essere accessibile via web di facile e univoca compilazione. Allo scopo di facilitarne la comprensione ed evitare possibili ambiguità è stato previsto un servizio di assistenza telefonica e via email.

Il questionario si è concentrato su alcuni importanti temi riguardanti il lato dell'offerta:

- l'effetto della congiuntura economica attuale e della crisi dei mercati sulle scelte di sourcing delle aziende clienti;
- lo stile di relazione con il cliente che si privilegia nell'attuale congiuntura economica;
- il posizionamento dell'offerta dell'azienda rispetto ai modelli as a Service nei diversi ambiti;
- i potenziali vantaggi e svantaggi derivanti dall'adozione di modelli as a Service per i clienti.

I risultati di questa analisi "lato offerta" hanno consentito di arricchire ulteriormente la Ricerca riuscendo, in particolare, a cogliere i trend del mercato e le criticità viste nella prospettiva dei fornitori.

### **I Focus Group in ambito bancario e assicurativo**

L'obiettivo dichiarato dei Focus Group è stato interpretare in modo collaborativo i risultati preliminari emersi dalle interviste e dalle Survey, testandoli in particolare nei settori bancario e assicurativo. Gli spunti emersi dai Focus Group sono stati preziosi per sviluppare e approfondire i risultati della Ricerca e discuterne le implicazioni.

Le aziende partecipanti sono state: Banca Popolare di Sondrio, Credem, Deutsche Bank, Genialloyd, Monte dei Paschi di Siena, Sec Servizi, Zurich Italy.

---

# Il Gruppo di Lavoro

Mariano Corso

Alessandra Luksch

Gabriele Faggioli  
Marco Pozzoni  
Chiara Sgarbossa

Daniele Bonetti  
Andrea Caravati  
Fabio Carlesco  
Marco Caslini  
Laura Dell'Olio

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:*

mariano.corso@polimi.it  
luksch@mip.polimi.it



# La School of Management

## La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003. Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master. Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca.

La School of Management ha ricevuto l'accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accreditamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi.

Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in:

- ❑ Osservatori *ICT & Management*, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- ❑ formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.

## Gli Osservatori *ICT & Management*

Gli Osservatori *ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano ([www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)), che si avvalgono della collaborazione del ICT Institute del Politecnico di Milano, vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere, mercati, ecc.

Guardare all'impatto che le nuove tecnologie hanno sulle imprese – sul loro modo di dimensionarsi, organizzarsi, rapportarsi – e di converso al ruolo propulsivo che i bisogni originati dalle trasformazioni nelle imprese hanno sullo sviluppo di nuove tecnologie è un qualcosa di connaturato all'ingegneria gestionale sin dalla sua nascita.

E le ICT rappresentano sicuramente, da questo punto di vista, un terreno estremamente fertile – e apparentemente inesauribile – di studio.

Gli Osservatori affrontano queste tematiche con lo stile tipico della School of Management del Politecnico di Milano: che è quello di coniugare l'analisi "sperimentale" minuta dei singoli casi reali con il tentativo di costruire quadri di sintesi credibili, di guardare a ciò che accade nel nostro Paese avendo come benchmark le esperienze più avanzate su scala mondiale, di razionalizzare la realtà che si osserva per tratteggiare linee guida che possano essere utili alle imprese.

Gli Osservatori sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative nell'ambito delle ICT.

- ❑ B2b: eProcurement e eSupply Chain
- ❑ Business Intelligence
- ❑ Canale ICT
- ❑ eCommerce B2c
- ❑ eGovernment
- ❑ Enterprise 2.0
- ❑ eProcurement nella PA
- ❑ Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- ❑ Gestione Strategica dell'ICT
- ❑ ICT Accessibile e Disabilità
- ❑ ICT in Sanità
- ❑ ICT nel Real Estate
- ❑ ICT Strategic Sourcing
- ❑ ICT & CIO nel Fashion-Retail
- ❑ ICT & PMI
- ❑ Information Security Management
- ❑ Intelligent Transportation Systems
- ❑ Intranet Banche
- ❑ Mobile Content & Internet
- ❑ Mobile Finance
- ❑ Mobile Marketing & Service
- ❑ Mobile & Wireless Business
- ❑ Multicanalità
- ❑ New Tv & Media
- ❑ NFC & Mobile Payment
- ❑ RFID
- ❑ Social Network

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio ICT Strategic Sourcing:

- ❑ **Business Intelligence**
- ❑ **Enterprise 2.0**
- ❑ **Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione**
- ❑ **Gestione Strategica dell'ICT**
- ❑ **ICT Strategic Sourcing**
- ❑ **ICT & PMI**
- ❑ **Mobile & Wireless Business**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

## II MIP

Gli Osservatori *ICT & Management* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano una importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management:

- ❑ **EMBA ICT – Executive Master of Business Administration ICT**
- ❑ **Corso Executive in Gestione Strategica dell'ICT**
- ❑ **Corsi Brevi ICT&Management**
- ❑ **Master Media & Telco**

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it).

---

# I sostenitori della Ricerca

## Partner

- ❑ EMC Corporation
- ❑ EngO
- ❑ IBM
- ❑ Nolan, Norton Italia

## Sponsor

- ❑ Accenture

## Con il patrocinio di

- ❑ Aused
- ❑ ClubTI
- ❑ itSMF Italia



EMC Corporation  
www.emc.com

#### **EMC nel Mondo**

EMC Corporation, con 14.9 miliardi di dollari di ricavi annui e circa 40.000 dipendenti in oltre 60 Paesi del mondo è l'azienda internazionale leader nelle tecnologie, soluzioni e servizi di gestione dell'infrastruttura informativa.

Forte della leadership maturata in oltre trent'anni di storica presenza nel mercato delle piattaforme storage rivolte a grandi gruppi internazionali e nazionali di tutti i settori del mercato, EMC ha ulteriormente rafforzato il posizionamento nel settore con un percorso di acquisizioni strategiche volte ad ampliare il portafoglio di offerta nell'ambito dei software e dei servizi IT.

EMC è l'azienda leader in grado di governare il patrimonio-informazione dei clienti potenziandone il valore per il business attraverso il giusto equilibrio di ambiziosi livelli di servizio e costi di gestione.

#### **Un portafoglio integrato di soluzioni e servizi**

EMC supporta i propri clienti fornendo soluzioni innovative ed affidabili, anche in ambienti complessi riducendo i costi nel governo dell'infrastruttura IT e creando l'ulteriore vantaggio competitivo che deriva da una gestione integrata delle informazioni.

I rilevanti investimenti in ricerca e sviluppo per oltre il 10% del fatturato alimentano un percorso continuo di innovazione e ampliamento del portafoglio di soluzioni quali: Backup-Recovery e Deduplicazione, Disaster Recovery e Business Continuity, soluzioni per la Sicurezza e controllo degli accessi (RSA è la divisione dei EMC, leader nel settore), soluzioni di consolidamento dell'infrastruttura, soluzioni di Virtualizzazione storage e server (con la controllata VMware, leader globale nelle soluzioni di Virtualizzazione), Enterprise Content Management e Integrated Archiving.

Per affiancare i clienti nei percorsi di evoluzione, gestione degli ambienti IT e crescita del volume dei dati, EMC mette a disposizione anche un supporto di IT Consulting per il disegno e lo sviluppo dell'architettura informativa in allineamento con le esigenze del cliente.

#### **EMC in Italia**

EMC opera in Italia dal 1987 avvalendosi di circa 450 professionisti.

Tra i clienti di EMC Italia si annoverano tutti i principali operatori di telecomunicazioni, Banche e Istituti di Credito, Imprese Assicurative, Aziende del settore industriale, della Sanità e della Pubblica Amministrazione Centrale e Locale, Enti di Ricerca e mondo della Pubblica Istruzione. Inoltre, una rete di partner qualificati e certificati garantiscono la presenza di EMC su tutto il territorio nazionale anche per il mercato delle piccole e medie imprese.



**EngO: dal Business Process Outsourcing alla Business Process Utility**

EngO nasce, in seno al Gruppo Engineering, con l'obiettivo di superare i limiti storici delle attività di outsourcing, pura esternalizzazione di attività fatte a costo inferiore e con riduzione della manualità, puntando sulla riorganizzazione e sull'automazione dei processi che consentano una maggiore tempestività, una migliore qualità ed una maggiore efficacia dell'attività medesima. Il tutto per consentire al cliente di avere un sistema "esterno" compatibile con il proprio business se non addirittura proattivo. Inoltre EngO consente all'istituzione di avere il governo dei processi esternalizzati, di poterli controllare, di osservarli, come in realtà sono, parte integrante dei propri processi aziendali.

In sintesi il modello di offerta proposto da EngO si poggia sulle fasi di: assessment processi, gap analysis, reingegnerizzazione attività, definizione ed implementazione nuovo modello operativo ed infine esternalizzazione presso le strutture di EngO.

Le aree in cui EngO può vantare di avere portato a regime il proprio modello riguardano i processi Creditizi, Commerciali e dell'area Finanza.

**Processi Creditizi**

Per l'area Crediti EngO è in grado di gestire integralmente i processi collegati ai contratti di: Mutuo, Leasing, Factoring, Credito al Consumo, Prestiti Personali, Cessioni del Quinto. Dalla fase di Istruttoria, alla Delibera, all'apertura effettiva del rapporto, fino alla gestione continuativa del contratto nel suo divenire.

La linea di offering contiene aspetti di due diligence e revisione processi, esternalizzazione di attività. La soluzione proposta prevede la creazione di una struttura in outsourcing composta da un back-office specialistico che prenda in carico la pratica svolgendo tutte le attività operative e lasciando alle strutture bancarie le mere fasi commerciali e decisionali. La metodologia utilizzata permette inoltre di implementare attività in cross-selling quali l'erogazione del servizio di perizie tecnico-estimative immobiliari e la cancellazione delle iscrizioni ipotecarie previste dal decreto Bersani.

Nell'ambito dell'area del Credit Risk, la linea di offerta è relativa all'aggiornamento dei modelli di rating, si intersecano componenti di Consulenza, due diligence dei processi in essere, impact analysis sulle strutture interne del cliente, di Innovazione, revisione dei modelli di contatto con la clientela e BPU.

Nell'ambito del settore del Credito al Consumo, la linea di offering contiene aspetti di Consulenza quali gestione processi di filiale, eliminazione code, attività operative, formazione rete di vendita e snellimento attività non commerciali, aspetti di Innovazione ad esempio introduzione strumenti di self service innovativi, aspetti di BPU quali supporto per la parte di istruttoria e finalizzazione delle pratiche di credito al consumo.

**Processi Commerciali**

Per l'area Commerciale EngO è in grado di gestire integralmente i processi di apertura anagrafiche e dei rapporti, il cosiddetto Welcome Kit e le loro successive modifiche. Un modello di offering comporta l'analisi per la revisione dei processi delle reti commerciale al fine dell'efficientamento operativo ed implementazione del nuovo modello commerciale. La rete commerciale avrà in carico solo la commercializzazione del prodotto per massimizzare il tempo a propria disposizione e migliorare la conoscenza commerciale del cliente.

**Processi dell'area Finanza**

Per l'area Finanza EngO è in grado di progettare e gestire tutte le attività tipiche dei B.O. Titoli (anagrafe, regolamenti,...) nonché le attività amministrative relative alle SGR e di Banca Depositaria.



EngO  
www.eng-o.it



IBM  
www.ibm.com/it

L'innovazione è uno dei valori fondamentali della cultura IBM e ne ispira le strategie e l'attività. Essere innovativi, per la IBM, significa riallineare costantemente il proprio modo di operare e la propria "value proposition" alla dinamica del mercato globale. In questo contesto, la Ricerca, cui la IBM dedica oltre 3mila persone con investimenti annui superiori ai 6 miliardi di dollari, continua ad avere un ruolo determinante e diventa parte integrante di un impegno più ampio che si concretizza in soluzioni innovative per la trasformazione di imprese e istituzioni.

Da sempre protagonista nel mercato dell'information technology, la IBM ha continuamente rafforzato il suo impegno nello sviluppo delle tecnologie più avanzate: è da sedici anni la società con il maggior numero di brevetti negli Stati Uniti e detiene primati in ogni area tecnologica, dai microprocessori ai supercomputer, dai server al software per lo sviluppo e la gestione di complesse infrastrutture informatiche.

Allo stesso tempo, la IBM si rivolge ai clienti con un'offerta in cui le componenti di hardware, software e servizi si armonizzano nel più ampio concetto di soluzione che crea e trasferisce valore. L'obiettivo è aiutare le aziende a divenire realtà integrate end-to-end, inserite in un ecosistema di business costituito da partner, fornitori e clienti e in grado operare con una struttura a rete gestita in modo dinamico per affrontare nuove opportunità, reagire ai cambiamenti della domanda, aumentare la flessibilità, accelerare l'esecuzione delle operazioni e crescere con profitto.

Per questo, la IBM ha sviluppato competenze approfondite nei diversi settori di mercato: banche e servizi finanziari, industria, comunicazioni, settore pubblico, distribuzione, piccole e medie imprese. Tali competenze sono integrate con know how specifico sulle diverse aree tecnologiche e applicative, portato dalla divisione Global Business Services l'unità di consulenza che, nell'ambito dell'organizzazione dedicata ai servizi, la IBM Global Services, occupa un ruolo di crescente importanza.

La struttura Strategic Outsourcing della IBM Global Services valuta insieme ai clienti i loro obiettivi di business e identifica quali operazioni del sistema informativo possono essere effettivamente e efficacemente esternalizzate, riducendo la spesa IT e liberando risorse da destinare all'innovazione.

La IBM prende in carico la gestione in toto o in parte dei sistemi informativi delle aziende, definendo adeguati standard di servizio con contratti di media-lunga durata.

Si spazia da accordi di Full-outsourcing, che coprono l'intera gestione dei Data Center, dei sistemi distribuiti, delle reti e delle applicazioni, ai Managed Services, volti a fornire la gestione on-demand di specifici processi IT, fino alle soluzioni standard di application hosting mirate per il mercato della PMI. Inoltre, le aziende e le organizzazioni che intendono realizzare la trasformazione o l'esternalizzazione dei loro processi di business, possono avvalersi dei Managed Business Process Services, che comprendono il Business Transformation Outsourcing (BTO), il Business Process Outsourcing (BPO), i Business Process Services (BPS) e l'Application On Demand (AoD).

A livello mondiale, i ricavi IBM relativi al business servizi di outsourcing hanno superato, nel 2008, i 22,7 miliardi di dollari, pari a circa il 22 per cento dei ricavi totali della compagnia.

**Nolan, Norton Italia** è una società di Management Consulting che opera attivamente nel contesto economico-industriale italiano, contribuendo con i suoi servizi di elevata qualità professionale a proporre una visione integrata e indipendente dell'Information and Communication Technology (ICT) e delle sue connessioni con le strategie business e l'organizzazione aziendale.

Tramite un ampio portafoglio di servizi nell'area della Consulenza Strategica ICT, Nolan Norton Italia si pone l'obiettivo di supportare il Management delle Aziende proprie Clienti con la finalità di:

- cogliere le opportunità strategiche offerte dalla tecnologia ICT e dai suoi impatti sull'organizzazione e sui processi aziendali;
- gestire in modo efficiente le tecnologie ICT;
- sviluppare e gestire in modo efficace progetti "mission critical" che impattano sui processi e sulle tecnologie aziendali;
- valorizzare asset e risorse tecnologiche anche con operazioni straordinarie (es. Societarizzazioni, Outsourcing, M&A).

In particolare Nolan, Norton Italia rappresenta per le tematiche di Outsourcing uno dei più significativi riferimenti metodologici e di esperienza, grazie al coinvolgimento nelle maggiori operazioni italiane dei settori privati e pubblici, nell'affiancamento al Top Management per le decisioni in merito alla strategia di Outsourcing e nel supporto alle fasi operative di realizzazione (es. Vendor Selection, Trattativa, Due Diligence).

Nolan, Norton Italia ha inoltre sviluppato specifiche competenze tecnologiche, gestionali e metodologiche sui mercati verticali di riferimento: Finance, Public Sector, Industry.

Attualmente, Nolan, Norton Italia è interamente controllata da KPMG Advisory SpA, società aderente ad uno dei maggiori network di advisory finanziario e organizzativo operante in Italia e nel Mondo. Attraverso una rete di collaborazioni con società di analisi di mercato, ed anche grazie al network KPMG International, Nolan, Norton Italia è in grado di offrire un panorama di servizi unico nell'ambito della consulenza di Management e ICT.



**Nolan, Norton Italia**  
Management Consultants

**Nolan, Norton Italia**  
[www.nolannorton.it](http://www.nolannorton.it)



**Accenture**  
www.accenture.com

**Accenture** è un'azienda globale di consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsourcing. Combinando un'esperienza unica, competenze in tutti i settori di mercato e nelle funzioni di business con un'ampia attività di ricerca sulle aziende di maggior successo al mondo, Accenture collabora con i suoi clienti, aziende e pubbliche amministrazioni, per aiutarli a raggiungere performance d'eccellenza. Grazie alla conoscenza dei diversi settori di mercato e delle dinamiche di business, alle risorse di cui dispone su scala globale e a una comprovata esperienza, Accenture può fare leva sulle persone, le competenze e le tecnologie più adatte ad ogni esigenza. Accenture conta circa 177 mila professionisti che servono clienti in oltre 120 paesi. A livello globale, i ricavi netti per l'anno fiscale conclusosi il 31 agosto 2009 ammontano a 21,58 miliardi di dollari. Accenture sostiene la crescita delle proprie persone: a livello internazionale investe 250 milioni di dollari in Ricerca & Sviluppo e 776 milioni di dollari in formazione.

### **I Global Delivery Center**

Per integrare il lavoro svolto presso i clienti, è stata creata un'ampia rete di centri tecnologici a supporto costante, 24 ore su 24, dell'operatività e dell'efficienza dei servizi offerti. Sono oltre 50 i Delivery Center che producono risultati di qualità, in tempi brevi e a prezzi competitivi con un impiego di oltre 83.000 risorse qualificate. Praga, Madrid, Bratislava, Bucarest, Napoli, Mumbai, Bangalore e Manila sono solo alcune delle sedi dei centri.

### **Accenture in Italia**

In Italia è presente dal 1957. Oggi tutte le società del gruppo Accenture impiegano 9.500 persone nelle 11 sedi di Milano, Roma, Torino, Ancona, Bologna, Catania, Firenze, Napoli, Palermo, Venezia e Verona.

### **L'approccio al mercato**

Il fattore distintivo di Accenture è quello di saper coniugare le competenze e l'esperienza dei suoi professionisti nei diversi settori di mercato - Communications & High Tech, Financial Services, Health & Public Service, Products, Resources - con competenze funzionali specialistiche di Consulenza Direzionale, Information Technology e Servizi alle Imprese.

### **Communications & High Tech**

Telecomunicazioni, Elettronica & High Tech, Media & Entertainment

### **Financial Services**

Banche e Servizi Finanziari, Assicurazioni, Capital Markets

### **Health & Public Service**

Previdenza Sociale e Lavoro, Economia e Finanza, Sicurezza e Immigrazione, Giustizia, Poste, Sanità, Formazione e Istruzione, Difesa

### **Products**

Automotive, Beni e Servizi di consumo, Impianti industriali, Sanità e aziende farmaceutiche, Grande distribuzione, Trasporti e viaggi

### **Resources**

Energia, Utilities, Chimica, Metalli, Cemento, Carta

### **I nostri clienti**

Accenture lavora per circa 4000 clienti che appartengono a diversi settori industriali: in particolare, sono 94 le aziende Fortune Global 100 e 24 i Paesi in cui supporta il lavoro delle agenzie governative.

Fra i 100 principali clienti, tutti si affidano ad Accenture da almeno 5 anni, 85 sono clienti da almeno 10 anni. Relativamente all'Italia, Accenture ha come clienti 15 tra i primi 20 gruppi finanziari nazionali, le prime 4 società assicurative e 11 tra i primi 15 gruppi industriali.

L'Aused, è una Associazione tra Utenti di Sistemi e Tecnologie dell'Informazione, indipendente e senza scopi di lucro, nata nel 1976; raccoglie circa duecento aziende operanti nei settori: industriale, manifatturiero, dei servizi, nonché alcuni enti pubblici. Dal 1996 accetta tra i propri Associati anche persone fisiche che, per formazione o per esperienza aziendale, siano interessate agli scopi ed alle attività dell'Associazione. Dal 2000 l'Aused accetta tra i proprio Associati anche aziende che operano nel settore dell'ICT. L'Aused non ha condizionamenti di tipo politico, non ha sponsorizzazioni di fornitori e "vive" della sola quota associativa. L'attività dell'Aused si realizza con l'organizzazione di incontri, seminari, corsi, gruppi di studio, indagini ecc., che sono caratterizzati, oltre che da elevata professionalità, da estrema concretezza in quanto costantemente tesi alla risoluzione dei problemi di scelta, sviluppo e gestione dei Sistemi Informativi delle aziende. Tali attività sono rese possibili grazie all'impegno professionale e personale dei Consiglieri e degli altri Organi direttivi che svolgono la loro opera a titolo gratuito. Alle iniziative collettive si aggiungono, ancor più numerose, quelle fra le singole aziende associate, giacché l'Aused favorisce uno scambio continuo e diretto di esperienze e permette di consolidare facilmente i rapporti di mutua collaborazione.

L'adesione all'Aused dà all'azienda il diritto di:

- partecipare alle assemblee ordinarie e straordinarie, con diritto di voto;
- partecipare gratuitamente, anche con più persone, a seminari, convegni, riunioni, tavole rotonde, gruppi di studio che vengono organizzati su temi di particolare interesse nel settore dell' ICT e dell'organizzazione;
- partecipare alle varie indagini tra le aziende ed a riceverne i risultati;
- ricevere gratuitamente le pubblicazioni edite nell'ambito dell'Associazione;
- partecipare ad eventuali pool di acquisto;
- fruire delle condizioni stabilite in accordi con fornitori di hardware;
- partecipare a corsi organizzati con il contributo del Fondo Sociale Europeo;
- partecipare ai lavori del gruppo indipendente di utenti SAP e di tutti gli altri gruppi di lavoro in essere.

Con l'adesione all'Aused l'Azienda associata si impegna a partecipare alle iniziative dell'Associazione contribuendo con le proprie esperienze professionali ad ampliare il patrimonio conoscitivo degli Associati. A questo proposito l'Aused ha creato uno specifico veicolo di informazioni dell'Associazione chiamato "AUSED INFORMA".



**Aused**  
[www.aused.org](http://www.aused.org)



**ClubTI**  
www.clubtimilano.net

Il **ClubTI di Milano**, Club per le Tecnologie dell'Informazione, fondato nel 1987, è una libera e spontanea associazione di professionisti di ICT (Information & Communications Technology) che esercitano competenze manageriali, tecnologiche, organizzative e di consulenza. I Soci del Club vi partecipano a livello personale, e non in rappresentanza di un'organizzazione; questo rende il Club un luogo unico di aggregazione di conoscenze e di competenze ad alto livello: i soci sono infatti portatori delle più diverse esperienze e prospettive reali sulle applicazioni ICT e sulle strategie d'impresa, rappresentando di fatto un significativo patrimonio di conoscenze da condividere, e con un valore d'opinione in grado di incidere anche sul contesto ICT del Paese.

Possono far parte del ClubTI tutte le persone che abbiano un interesse ed una comprovata esperienza nella gestione dell'informazione per lo sviluppo delle aziende e del Paese, e che siano disponibili a partecipare in modo attivo alla vita del Club. Il ClubTI, per norma statutaria, non ha fini di lucro, e finanzia la gestione sociale e le proprie iniziative solo attraverso le quote associative e le sponsorizzazioni aperte.

Le attività del Club, realizzate grazie alla partecipazione di tutti i Soci, sono promosse e coordinate da un Consiglio Direttivo eletto dall'Assemblea dei Soci, e col supporto di una Segreteria permanente messa a disposizione da Assolombarda. Le manifestazioni del Club sono di norma pubbliche, e quindi accessibili anche a chiunque sia interessato ai temi degli incontri o voglia partecipare ai Gruppi di Lavoro.

Il Club TI è stato promotore di FIDAInform, ente federale nazionale costituito nel 1992 e che raccoglie tutti gli analoghi Club presenti nelle diverse regioni. Compito istituzionale del Club è la promozione professionale e culturale dei professionisti che operano direttamente o indirettamente con le tecnologie ICT, in tutte le loro dimensioni manageriali, gestionali, organizzative e specialistiche.

Le principali attività consistono quindi nel:

- promuovere interscambi di esperienze attraverso iniziative mirate di indagine, di informazione e di formazione;
- contribuire all'aggiornamento manageriale e professionale dei Soci e delle loro società, anche attraverso collaborazioni con Università ed enti terzi;
- aggregare esperienze e conoscenze nella preparazione e promozione di eventi esterni;
- porsi come centro di conoscenze, di diffusione e di stimolo per esperienze innovative nel contesto italiano e internazionale, e come significativa forza di opinione tra gli operatori del settore e verso le istituzioni;
- essere sede d'incontro con altri enti ed associazioni professionali.

Per la comunicazione, il ClubTI ha attivato sin dal 1995 un sito Internet (ora [www.clubtimilano.net](http://www.clubtimilano.net)) e partecipa attivamente alla Rivista bimestrale FIDAInform "ICT Professional", ricca di utili informazioni e di validi contributi professionali, e inviata a circa 10.000 manager e professionisti d'impresa.

**itSMF Italia** (Information Technology Service Management Forum Italia) è l'Associazione italiana di itSMF Internazionale ([www.itsmf.org](http://www.itsmf.org)), con sede in Inghilterra e presente a livello mondiale in quarantasei Paesi, a cui aderiscono più di settemila aziende.

itSMF è un'organizzazione no-profit, attiva sin dal 1991, ed è l'unico forum - internazionalmente riconosciuto - per la promozione e lo scambio di esperienze ed informazioni sulla Gestione dei Servizi ICT e l'adozione delle migliori pratiche professionali, seguendo le indicazioni della "Information Technology Infrastructure Library - ITIL".

ITIL è un insieme di indicazioni e di linee guida per organizzare ed erogare al meglio ("best practices") i Servizi Informatici. Le Best Practices nella gestione dei servizi IT sono il fattore chiave per le aziende che desiderano raggiungere un vantaggio competitivo e migliorare le performance del business.

Il principale obiettivo dell'Associazione consiste nel favorire i propri associati nel migliorare la Gestione dei loro Servizi IT ponendo a loro disposizione:

- una base organizzativa con cui scambiare informazioni sulle esperienze fatte, i problemi incontrati e le soluzioni adottate;
- una fonte di informazioni costituita dalla libreria ITIL;
- una rete di aziende e di esperti con cui confrontarsi in occasione dei meeting promossi a livello locale dalle singole Associazioni nazionali o in occasione dei meeting internazionali promossi da itSMF International

itSMF Italia si è costituita a Torino il 27 febbraio 2004 con l'obiettivo di diffondere in Italia gli obiettivi ed il modo di operare di itSMF International.

Ad itSMF Italia aderisce un gruppo altamente qualificato dedicato alla gestione dei servizi IT. Attraverso l'Associazione a questa rete di professionisti IT, viene offerta la possibilità di capitalizzare sulle esperienze passate, di scambiare idee e soluzioni per mantenersi aggiornati con gli ultimi sviluppi tecnologici.

L'unione di persone provenienti da diverse organizzazioni e settori consente di mescolare le conoscenze e ascoltare come e perchè altri hanno adottato best practices, quali lezioni hanno imparato e i benefici che hanno raggiunto.

Con l'adesione si consegue:

- l'opportunità di contribuire allo sviluppo delle best practices;
- la disponibilità a costituire Gruppi di Lavoro tematici, i cui risultati potranno trovare diffusione ed essere oggetto di presentazione nel corso dei meeting nazionali o internazionali promossi sia dal Chapter italiano sia da itSMF International;
- la possibilità di partecipare a seminari di approfondimento, Tutorial, Tavole Rotonde incentrati sulle tematiche dell'IT Service Management, ed in particolare sulla metodologia ITIL ;
- l'opportunità di acquistare la documentazione delle best practice di ITIL a prezzi scontati;
- la disponibilità ad organizzare visite ed incontri presso le Aziende italiane che hanno in corso progetti di applicazione ITIL;
- la partecipazione ai meeting a pagamento organizzati dall'Associazione gratuitamente ovvero a quote di adesione di particolare favore;
- la possibilità per tutti i Soci di esercitare il diritto di voto nelle Assemblee.

Il sito sociale [www.itsmf.it](http://www.itsmf.it) presenta, oltre a tutte le informazioni relative alla vita associativa, considerazioni di approfondimento sull'applicazione della metodologia ITIL .



**itSMF Italia**  
[www.itsmf.it](http://www.itsmf.it)

