

Outsourcing dei sistemi informativi



Obiettivi della presentazione



- ✓ Definizione di outsourcing dei sistemi informativi
- ✓ Motivazioni e rischi
- ✓ Inquadramento generale sulle opzioni di sourcing
- ✓ Tipologie di outsourcing
- ✓ Criteri di definizione del contratto di outsourcing

Outsourcing: definizione

Affidamento a terzi di attività precedentemente svolte all'interno dell'azienda, che riguardano lo sviluppo e/o l'esercizio e/o la manutenzione del Sistema Informativo Automatizzato (infrastruttura tecnologica + procedure + dati)

- ⇒ Si modifica struttura e compiti della funzione responsabile dei Sistemi Informativi in azienda

Motivazioni per l'outsourcing

- ✓ Considerazioni di ordine economico
 - ★ Riduzione dei costi annuali
 - ★ Smobilizzo di investimenti consistenti
 - ★ Passaggio ad un regime di costi variabili
- ✓ Considerazioni di ordine strategico e organizzativo
 - ★ Concentrazione sul core business
 - ★ Difficoltà nell'utilizzo delle nuove tecnologie

Motivazioni per l'outsourcing

- ✓ Considerazioni di tipo operativo
 - ✦ Maggiore flessibilità nel contratto con i fornitori rispetto alla struttura interna
 - ✦ Scelta del livello più opportuno del rapporto prezzo/prestazioni dei servizi con possibilità di modificarlo dinamicamente

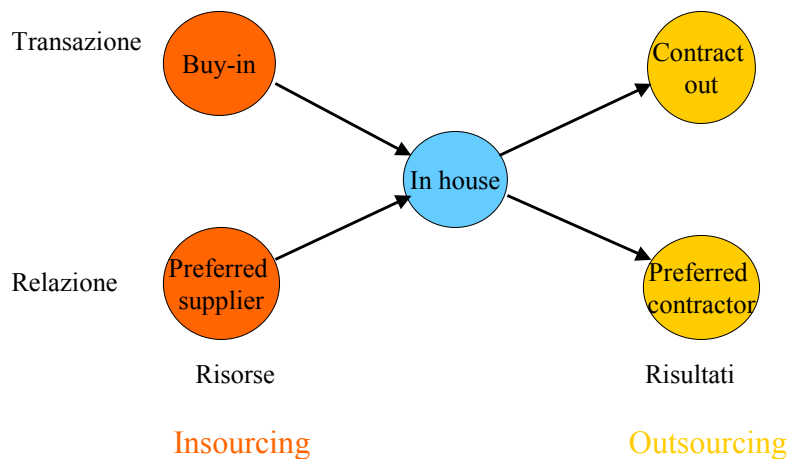
Rischi dell'outsourcing

- ✓ Rischi di ordine economico
 - ✦ Riduzione del potere contrattuale nei confronti dei fornitori del servizio
- ✓ Rischi di ordine strategico e organizzativo
 - ✦ Perdita di controllo di una variabile critica per il successo del proprio core business
 - ✦ Difficoltà nel perseguimento di strategie di differenziazione legate alla variabile informativa
 - ✦ Demotivazione e smobilitazione della struttura interna responsabile sistemi informativi

Rischi dell'outsourcing

- ✓ Rischi di tipo operativo
 - ✦ Perdita di controllo del processo produttivo del servizio e della gestione delle informazioni
 - ✦ Rigidità del fornitore rispetto alle clausole contrattuali
 - ✦ Difficoltà di operare in modo dinamico sui processi di gestione delle informazioni

Le opzioni di sourcing



Contratti di outsourcing

✓ **Strategia di contract-out**

- ✓ il fornitore è responsabile del risultato dell'attività di information technology
- ✓ strategia che ha successo quando il richiedente è in grado di esprimere esattamente le proprie necessità all'interno del contratto
- ✓ non semplice da ottenere
 - ✓ riduzione di flessibilità

Contratti di outsourcing

✓ **Preferred contractor**

- ★ contratti a lungo termine tra fornitore e cliente con l'obiettivo di mediare i rischi
- ★ Il fornitore è responsabile della gestione e fornitura di un'attività di IT
- ★ Necessario identificare incentivi e penali per garantire le prestazioni del fornitore

Contratti di sourcing

✓ **Strategia di Buy-in**

- ✦ non è un vero contratto di outsourcing
- ✦ obiettivo è quello di supplire a una mancanza temporanea di risorse nel caso specifici progetti
- ✦ I contratti definiscono le competenze necessarie per lo svolgimento di specifiche attività

Contratti di sourcing

✓ **Preferred supplier**

- ✦ sviluppo di una relazione di lungo termine con un fornitore per l'accesso a risorse per lo svolgimento di attività di IT
- ✦ relazione gestita con contratti basati su incentivi che definiscono obiettivi complementari

Gli obiettivi dell'outsourcing

- ✓ Riduzione dei costi
- ✓ Nuove forme di organizzazione
- ✓ Eliminazione di centri di costo interni
- ✓ Aumento dell'efficienza e della qualità dei servizi
- ✓ Aggiornamento tecnologico
- ✓ Semplificazione delle attività di acquisizione

Outsourcing: conoscenze interne

- ✓ Capacità di seguire, analizzare e interpretare le potenzialità dell'IT in relazione all'organizzazione
- ✓ Definire requisiti IT nel tempo
- ✓ Identificare le migliori opportunità di mercato per specificare e gestire il sourcing di IT

Tipologie di outsourcing

✓ Outsourcing totale di IT

- ✦ Contratti a lungo termine a prezzo stabilito
- ✦ Realizzati in genere da aziende in posizione di debolezza con funzioni di gestione dei sistemi informativi carenti
- ✦ Conflitti risolti mediante rinegoziazioni dei contratti o terminazione anticipata

Tipologie di outsourcing

✓ Outsourcing selettivo di IT

- ✦ diversità di attività nell'IT
 - un solo fornitore in genere non ha le competenze e le economie di scala per gestire in modo efficace ed efficiente tutte le attività di IT
- ✦ contratti di breve periodo
 - impossibilità di predire le tecnologie e le condizioni di business per più di tre anni
 - maggior motivazione da parte dei fornitori
 - possibilità di recuperare più velocemente errori di valutazione

Tipologie di outsourcing

✓ **Outsourcing transitorio**

- ✦ utilizzato durante una fase di importante rinnovamento tecnologico
- ✦ outsourcing delle tecnologie mature per periodi di tempo brevi
- ✦ forma di outsourcing selettivo

Outsourcing selettivo

- ✓ Permette di identificare la miglior opzione per ogni attività di IT
- ✓ Flessibilità per adeguarsi ai cambiamenti organizzativi, tecnologici e di management
- ✓ Limitazione:
 - ✦ costi di transazione associati a valutazioni e negoziazioni multiple
 - ✦ gestione e coordinamento di più fornitori

Outsourcing selettivo

✓ Motivazioni

- ✦ IT non è una funzione omogenea, ma include una varietà di attività
- ✦ potenzialità e tecnologie evolvono molto rapidamente: predizioni incerte
- ✦ non esistono basi semplici per definire gli economics delle attività di IT
- ✦ efficienza economica in IT associata alla gestione più che a economie di scala
- ✦ costi elevati di cambiamento

Outsourcing su larga scala: nuovi approcci

✓ Outsourcing a valore aggiunto

- ✓ combinare gli sforzi per sviluppare congiuntamente prodotti/servizi di IT e venderli sul mercato

✓ Equity holdings

- ✦ condivisione del rischio mediante scambio di azioni

Outsourcing su larga scala: nuovi approcci

- ✓ Multi-sourcing
 - ✦ strategia multi-fornitore gestita mediante un accordo quadro che obblighi i diversi fornitori a cooperare
- ✓ Co-sourcing (EDS)
 - ✦ contratti basati su prestazioni in termini di allineamento dell'IT alle strategie di business

Outsourcing su larga scala: nuovi approcci

- ✓ Spin-offs
 - ✓ trasformazione della funzione SI interna in un'entità esterna che agisce da fornitore
 - ✓ hanno successo solo quando sono in grado di vendere competenze anche all'esterno
- ✓ Creative contracting
 - ✦ inclusione di clausole nei contratti per permettere il ricorso a nuove gare per servizi aggiuntivi rispetto al contratto

Scelta del contratto

- ✓ Dipende da considerazioni tecniche
- ✓ Per controbilanciare il potere negoziale del fornitore l'azienda deve conoscere a fondo i requisiti specifici del servizio associati alle tecnologie in outsourcing
- ✓ Fattori principali:
 - ✓ maturità tecnologica
 - ✓ grado di integrazione

Maturità tecnologica

- ✓ Il grado di maturità determina la capacità di definire in modo preciso i requisiti al fornitore
- ✓ Outsourcing di tecnologie non mature comporta notevoli rischi nella negoziazione del contratto e nella valutazione delle prestazioni del fornitore

Grado di integrazione

- ✓ Un'attività di IT che può essere facilmente isolata dal business ha più possibilità di di successo in caso di outsourcing
- ✓ Al crescere del livello di integrazione con i processi aziendali aumentano i rischi nel caso di outsourcing

Selezione del contratto

High	<i>Preferred supplier</i>	<i>Preferred contractor</i>
Low	<i>Buy-in</i>	<i>Contract-out</i>
	Low	High

Degree of integration

Technology maturity

I criteri di fondo nella definizione del contratto

- ✓ Minimizzazione dei rischi
- ✓ Minimizzazione dei costi "al buio"
- ✓ Massima flessibilità nella gestione del contratto

Le fasi della fornitura

- ✓ Avviamento
- ✓ Regime
- ✓ Eventuale subentro/terminazione

Problema 1: la gestione di più fornitori

- ✓ Deve esserci una chiara definizione di responsabilità
- ✓ È necessario prevedere un capofila
- ✓ Nei capitolati relativi devono essere chiaramente indicate le modalità secondo le quali i diversi fornitori si rapportano

Problema 2: quale è l'oggetto dell'outsourcing?

- ✓ Quali servizi devono essere offerti?
- ✓ Quali sono le interfacce con l'outsourcer?
- ✓ Quali sono i livelli di servizi richiesti?

Problema 3: cosa cedere all'outsourcer?

- ✓ Quali "entità" passano di proprietà?
 - ✳ Beni
 - ✳ Persone
 - ✳ Contratti in essere
 - ✳ Licenze

Problema 4: come valorizzare i servizi?

- ✓ A canone
 - ✳ Esempio: gestione del CED
- ✓ A consumo tramite costi unitari
 - ✳ Esempio: manutenzione del software (non correttiva)
 - ✳ In questo caso ogni richiesta di servizio viene stimata dall'outsourcer in base ai costi unitari e autorizzata, verificata e pagata dall'azienda di volta in volta.

Problema 5: durata e gestione del contratto

- ✓ Definizione delle modalità di interazione con l'outsourcer
- ✓ Livelli di servizio
- ✓ Avviamento dei servizi

Problema 6: le penali

- ✓ Quante penali definire?
- ✓ Come definirle?
- ✓ Come quantificarle?

Osservazioni conclusive



- ✓ La scrittura del capitolato è un aspetto estremamente critico del processo di outsourcing
- ✓ Non esiste un capitolato "standard" di outsourcing
- ✓ Può esistere uno schema "standard" di capitolato
- ✓ Esistono alternative "standard" che devono essere scelte e adattate in funzione dello specifico problema