

POLITECNICO DI MILANO

Corso di e-Business



Gianluigi Castelli
GESTIONE STRATEGICA
DELL'ICT

Anno Accademico 2009-2010

Indice

1	30 ottobre 2009	2
1.1	Does IT matter?	2
1.2	Punti di forza e di debolezza dell'ICT	5
2	6 Novembre 2009	8
2.1	Come allineare ITC e Business	8
2.2	Riappropriarsi del ruolo di innovatore	12
2.3	Qualificarsi per l'innovazione	14
3	13 novembre 2009	15
3.1	Programma di cambiamento dell'organizzazione ICT	15
3.2	ICT sourcing	19
4	20 novembre 2009	23
4.1	Conclusioni sul sourcing	23
4.2	Gestione dell'ICT in un momento di crisi	25
4.3	Triangolo organizzativo	27
4.3.1	Linea di business integrata con Gestione Domanda . .	27
4.3.2	Gestione della domanda integrata con Esecuzione . . .	28
4.3.3	Triangolo e Sourcing	28

Capitolo 1

30 ottobre 2009

1.1 Does IT matter?

L'ICT è o meno una leva strategica?

Per la maggior parte delle aziende la risposta è negativa, soprattutto per due motivi:

- l'ICT risulta essere **poco comprensibile** alle linee di business, che sottovalutano il vero impatto delle tecnologie sull'azienda;
- è difficile che gli specialisti ICT attribuiscano e **trasmettano il vero valore della tecnologia**.

Il dilemma se l'ICT sia o meno una commodity nasce più che altro da un **problema di comunicazione e di linguaggio fra i tecnici di ICT e i business manager**. In sintesi è possibile affermare che:

Fond 1.1.1 *La domanda se effettivamente “does IT matter?” nasce dalla frattura fra manager e tecnici, soprattutto per incapacità da parte di questi ultimi di trasmettere il valore del loro operato.*

In ogni caso è innegabile che le tecnologie informatiche abbiano portato a radicali cambiamenti in tutti i settori, oltre che nella società in generale. Per quanto riguarda la nostra analisi, possiamo suddividere in fasi l'interazione fra business e ICT:

1. L'informatico lavora in ambienti appositi, chiusi e vietati alla maggior parte delle persone dell'azienda; viene considerato come un semplice **supporto all'infrastruttura** del centro di elaborazione dati.
Per il manager l'informatica è quindi un costo necessario allo svolgimento delle attività interne.
Naturalmente è inesistente il marketing dell'ICT verso le aziende.

2. Con l'evoluzione tecnologica è possibile interagire maggiormente con i calcolatori grazie ai terminali, quindi l'informatica è **un modo di aumentare la produttività**.
In questo scenario è richiesto uno sforzo agli utenti che non hanno nessuna conoscenza informatica.
3. Con l'aumento delle applicazioni (non solo legate alla mera produzione) l'azienda modifica i suoi processi sotto la spinta dell'informatica, che viene considerata un **elemento di creazione di valore**.
4. In questa fase l'informatica è esposta agli stessi elementi di strategia propri del business, diventando quindi **un elemento di differenziazione sul mercato**.

La visione dell'ICT in azienda non dipende tanto dalla specifica fase, quanto piuttosto dall'allineamento dei quattro "attori principali":

- l'informatica;
- il manager;
- la comunicazione fra i primi due;
- il marketing da parte dell'informatica.

Ovvero l'ICT risponde effettivamente alle esigenze dell'azienda quando tutti e quattro questi elementi sono allineati nella stessa fase; purtroppo la maggior parte delle volte l'IT si sente in quella che abbiamo identificato come fase 4, mentre è vista dal business come operante in fase 1 o 2.

In questi casi l'unica soluzione è avviare un processo di **change management** per ricostruire completamente l'ICT e il suo rapporto con gli altri elementi dell'azienda. Non è una modifica di una singola funzione, piuttosto un intervento sul processo, sulla governance e sull'organizzazione del reparto tecnologico.

Per poter realizzare con successo un change management è necessario conoscere a fondo i processi che si intendono modificare, quindi un ruolo di primo piano viene assunto dalla comunicazione, in particolare:

Fond 1.1.2 *L'ICT deve sforzarsi di capire cosa vuole il management e agire per creare valore a livello di ogni singola business unit.*

In questa fase è essenziale che l'IT trasmetta il valore del proprio operato.

E' importante sottolineare come la comunicazione debba essere sia interna che esterna, quest'ultima in particolare, se ben utilizzata, porta a conseguenze estremamente positive. Come conseguenza possiamo affermare che:

Fond 1.1.3 *Le organizzazioni ICT che sono in difficoltà soffrono dell'incapacità di trasferire il valore delle tecnologie che esse stesse producono.*

1.2 Punti di forza e di debolezza dell'ICT

I principali elementi di debolezza dell'ICT in azienda sono:

- **Vincoli tecnologici e mancanza di flessibilità**

Le interfacce utente dei sistemi informativi sono disegnate “a caso”. Questi sistemi non nascono come integrazione di più elementi, ma come stratificazione disordinata di più applicativi esistenti.

Questo accade perchè in genere vengono mantenute e adattate versioni vecchie del sistema informativo, nella speranza di ottenere un risparmio; a lungo termine tale comportamento porta invece a costi considerevoli, necessari per preservare l'interazione (il più delle volte “arrangiata”) con gli altri sistemi aziendali.

Il problema nasce dalla **mancata attribuzione di valore ai sistemi informativi**, ovvero non si riconosce come l'**evoluzione tecnologica distrugga il valore del software se questo non viene aggiornato**.

- **Differenza fra aspettative delle linee di business ed effettiva capacità di delivery**

Questa situazione diffusissima nasce soprattutto perchè **l'analisi IT non è integrata con la generazione di un nuovo progetto**. Risulta quindi impossibile, per chi effettivamente dispone delle conoscenze tecniche necessarie, “guidare” lo sviluppo del progetto nella giusta direzione.

Un altro motivo per cui le aspettative delle linee di business sono spesso deluse è legato alla mancata considerazione dei tempi di integrazione, che crescono all'aumentare della parallelizzazione dello sviluppo del software.

- **Sbilancio nella ripartizione della spesa informatica**

Solitamente i 3/4 del budget destinato all'informatica sono investiti nella sola manutenzione dell'esistente, mentre la parte restante nell'innovazione.

Tuttavia è necessaria una precisazione:

Fond 1.2.1 *Si definisce innovazione tutto ciò che crea o mantiene valore.*

I 3/4 della spesa sono in realtà stanziati per l'innovazione, poichè mantengono il valore degli impianti esistenti; il restante 1/4 è impiegato in quella che potrebbe essere definita “novità”, che purtroppo spesso è

ricerca fine a sè stessa, che non conferisce all'azienda nessun vantaggio competitivo.

- **IT additiva, mai riduttiva**

Le funzioni dei singoli pacchetti applicativi vengono sempre incrementate, invece di essere integrate. Al contrario, sarebbe utile che i vecchi sistemi fossero completamente rimpiazzati da quelli nuovi, evitando gli “affiancamenti” che costituiscono solo un costo.

In altre parole: ogni nuovo componente tecnologico deve sostituire efficacemente il precedente.

- **Mantenere le promesse**

Le soluzioni in ambito ICT applicate al mondo dell'azienda devono effettivamente creare valore; la bellezza tecnica di una nuova idea non ne garantisce l'utilità a livello di business.

Ci sono molti casi in cui l'applicazione delle tecnologie informatiche ha portato numerosi ed importanti progressi, ad esempio:

- sistema di prenotazione aerei online condiviso (SABRE): in questo caso è migliorata la flessibilità e la tempestività del servizio offerto;
- PC-on-demand (DELL): in questo modo l'utente può personalizzare la configurazione del PC direttamente dal sito, apportando un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza oltre che ad una diminuzione delle spese di stoccaggio.
- online trading (SCHWAB): per acquistare azioni e giocare in borsa non è più necessario andare presso una banca, tutte le operazioni possono essere svolte con comodità da casa.

Nonostante gli ottimi risultati ottenuti in molti campi, all'ICT viene raramente riconosciuto un ruolo fondamentale nell'innovazione.

Analizzando nei particolari questo problema è importante chiedersi: in che ambiti l'ICT produce effettivamente innovazione?

- tecnologia;
- prodotto (si pensi alle automobili);
- servizio;
- processo;
- organizzazione (disponibilità e raggiungibilità dell'informazione).

In conclusione:

Fond 1.2.2 *L'ICT deve essere allineato con la strategia di business al fine di produrre effettivamente valore per l'azienda.*

Capitolo 2

6 Novembre 2009

2.1 Come allineare ITC e Business

L'ITC e le linee di business devono essere allineati se si vuole che le nuove tecnologie creino valore per l'azienda, si pensi ad esempio alle quattro fasi presentate all'inizio della prima lezione. Ecco alcuni passi fondamentali per perseguire questo obiettivo:

- **Comunicazione**

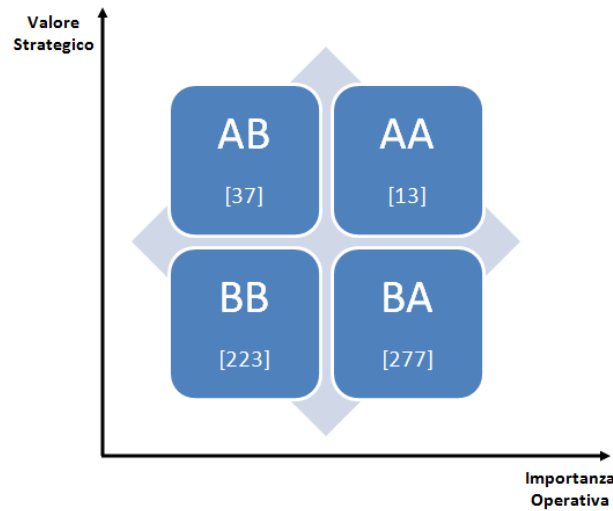
Chi si occupa di informatica deve avvicinarsi al linguaggio del management affinché l'allineamento fra i due segmenti sia efficace

- **Conoscenza del portafoglio applicativo**

In una grande azienda funzionano circa 800 applicazioni informatiche, che comportano costi elevati per la manutenzione e l'aggiornamento. E' inutile ricorrere a nuove applicazioni che forniscono esattamente lo stesso servizio di quelle vecchie.

- **Conoscere il valore delle applicazioni**

Ogni applicazione può essere classificata in base ad una matrice che mette in relazione l'importanza operativa e strategica di ogni pacchetto:



In generale, la maggior parte degli applicativi sono legati all'attività operativa piuttosto che al supporto strategico.

Si evidenziano quattro possibili macro-classificazioni:

- AB: elementi informativi sintetici rivolti principalmente alla direzione (cruscotti).
- AA: applicazioni integrate nei processi aziendali, quali ad esempio: CRM, sistemi informativi rivolti al cliente, sistemi di fatturazione o di dispatching, automatizzazione della raccolta degli ordini.
- BA: applicazioni transazionali, soprattutto legate alla contabilità. Hanno un basso impatto strategico, ma supportano le operazioni fondamentali per il funzionamento dell'azienda.
- BB: applicazioni obsolete sotto tutti i punti di vista, oppure caratterizzate da una bassa utenza.

- **Indirizzare l'innovazione**

Una volta inquadrato il parco applicativo secondo lo schema presentato al punto precedente, è possibile dirigere l'innovazione in modo vantaggioso, a seconda del settore in cui si interviene:

- AB: è un'area in cui l'innovazione può essere definita "attraente"; gli applicativi di questa sezione sono rivolti a poche persone chiave dell'azienda, quindi a un basso numero di utenti che controllano la strategia aziendale.

Dal punto di vista del business il ritorno è rapidissimo, mentre dal lato ICT questo investimento presenta un basso rischio di realizzazione (non comportando un profondo programma di cambiamento a livello quantitativo).

- AA: un’innovazione in questo campo si rivolge ad un numero elevato di persone, quindi il processo su cui si interviene risulta modificato profondamente.

Un intervento dell’ICT nel settore AA comporta un elevato rischio e soprattutto un’elevata probabilità di “rigetto”; tuttavia i benefici che derivano dall’automatizzazione di questa classe di processi è enorme.

- BA: è il settore dei sistemi che producono effettivamente efficienza, quindi un intervento in questa classe di processi porta a riduzioni di costo (soprattutto grazie ad una semplificazione) e di organico.

In questa sezione il rischio più grave è di non riuscire a governare correttamente la domanda, soprattutto perchè il decisore e l’utente finale dell’innovazione sono soggetti differenti. In tale ottica diventa fondamentale l’intervento di un *process owner*, che sappia coniugare le richieste del decisore con le esigenze dell’utilizzatore finale.

- BB: la domanda fondamentale è “perchè mantenere questi sistemi dato che non creano nessun valore utile per l’azienda?”. In tal caso è bene tenere presenti le difficoltà che possono nascere dalla resistenza al cambiamento.

- **Indirizzare il contesto**

Per contesto si intendono sia gli elementi comuni dell’azienda, che le specificità; ovvero ciò che può essere considerato standard per tutti gli operatori del mercato e i differenziali competitivi che creano valore.

In quest’ottica sono numerosi gli aspetti su cui si può intervenire:

- *definizione di un modello organizzativo decentralizzato o centralizzato*; spesso la scelta è legata al cosiddetto “pendolo organizzativo”, ovvero ad una reazione all’insoddisfazione rispetto ad uno dei due modelli.

Non esiste il modello perfetto, molte aziende di successo adottando quello centralizzato (ENI), mentre altre prediligono quello decentralizzato (Ferrero): la scelta deve essere determinata in

base alle condizioni locali, alla distribuzione e alla competenza del fattore umano;

- *il costo e il valore percepiti sono differenti da quelli reali*, questa considerazione è particolarmente vera nei modelli centralizzati;
- *il cambiamento delle condizioni di business*, con conseguente modifica delle applicazioni di supporto.

Un esempio tipico si ha nel caso di servizi informatici mantenuti solo per pochissimi clienti, con costi che risultano particolarmente elevati;

- *priorità di investimento*, ovvero valutare l'impatto economico e finanziario di qualsiasi applicazione, soprattutto nell'ottica del costo della gestione operativa, dell'application management e degli adempimenti di legge.

Si tenga presente che nei costi di investimento vanno considerati anche quelli legati alla manutenzione evolutiva.

In questa fase di analisi delle modalità di intervento dell'ICT, può essere utile un'analisi denominata TIME (Tollero, Integro, Mantengo, Elimino), che permette la classificazione il parco applicativo in modo intuitivo senza grandi costi.

Fond 2.1.1 *Affinchè l'ICT non venga percepita solo come costo è necessario:*

1. *evidenziare l'innovazione realizzabile grazie alla tecnologia (dove innovazione = crea o mantiene valore!);*
2. *proporre un piano d'azione credibile.*

2.2 Riappropriarsi del ruolo di innovatore

A questo punto è necessario chiedersi come sia possibile essere veramente un innovatore in azienda. La prima distinzione essenziale è quella fra IT manager e CIO: il primo opera per il **mantenimento della tecnologia esistente**, il secondo invece **riconosce il valore dell'informazione e della comunicazione effettuata con i mezzi tecnologici adatti**. Quindi l'elemento fondamentale di differenziazione fra le due figure è il **valore attribuito all'informazione**. Di seguito riportiamo alcuni passi fondamentali a cui attenersi per porsi come innovatore in un contesto aziendale:

- **Creatività nel problem solving**

Per essere creativi è importante cogliere i possibili elementi di innovazione, che possono portare valore nell'azienda tramite la tecnologia.

- **Gestire la resistenza al cambiamento**

Questo risulta essere uno degli ostacoli più difficili da superare in un'ottica di cambiamento.

- **Conoscenza del processo di business**

Per introdurre l'innovazione è necessario conoscere i processi su cui si andrà ad operare, quindi valutare l'impatto della tecnologia nell'ambito specifico. Il modo migliore di realizzare questo compito è reperire le informazioni direttamente dalla varie sezioni dell'azienda responsabili del singolo processo.

- **Sensibilità e conoscenza tecnologica**

Per essere innovatori è necessaria non solo la conoscenza dei processi di business, ma anche un background tecnologico che dia la sensibilità giusta per "sfrondare" quelle novità che sono solo un puro esercizio di stile da quelle che effettivamente creano valore per l'azienda.

E' importante tenere sempre presente che l'ultima novità in fatto di tecnologia non è necessariamente l'alternativa migliore per l'azienda (in gergo potremmo dire che è bene evitare "l'impallinamento tecnologico").

- **Business Intelligence vs Mondo Transazionale**

Per quanto riguarda le strutture tecnologiche di trattamento dei dati è importante intervenire sul modo in cui sono aggregati (business intelligence) rispetto alle modalità di memorizzazione (mondo transazionale).

- **Disaccoppiamento del workflow**

E' necessario dividere anche a livello tecnologico i diversi servizi offerti al cliente. Si pensi ad esempio al sistema di fatturazione: così come sono logicamente divisi il servizio di archiviazione, il backoffice e la gestione interna dell'azienda dal servizio al cliente vero e proprio, anche i sistemi che gestiscono questi due aspetti dello stesso processo devono essere fisicamente distinti.

E' evidente il ruolo fondamentale dell'architettura informatica per realizzare un disaccoppiamento intelligente delle funzioni.

- **Abilitare la collaborazione**

Ovvero gestire bene la comunicazione fra i vari settori aziendali; in questo modo è possibile **capire cosa effettivamente si aspettano i vari segmenti dell'impresa dalla sezione ICT.**

2.3 Qualificarsi per l'innovazione

Un aspetto leggermente diverso da quello appena analizzato è come sia possibile qualificarsi per l'innovazione, ovvero in che modo porsi nei confronti dell'amministratore delegato in veste di una persona in grado di apportare effettivamente valore all'azienda mediante le tecnologie.

Le linee guida sono sostanzialmente tre:

1. Rompere lo status quo

- integrare i task somiglianti;
- trasformare in modo modulare i processi;
- agire sull'interazione fra i processi;

2. Creare Business Value

- ridurre i costi (che non vuol dire necessariamente spendere meno ma **spendere meglio**);
- migliorare la customer satisfaction interna;

3. Scalabilità & Sostenibilità

- adattarsi e conformarsi alla strategia delle linee di business;
- recuperare le risorse inutilizzate (o usate male);
- presentare un business plan credibile;
- fattorizzare le risorse (soprattutto quelle umane: aumentare la produttività cercando di fare più cose impiegando meno personale).

Capitolo 3

13 novembre 2009

3.1 Programma di cambiamento dell'organizzazione ICT

Affinchè un programma di cambiamento abbia effetto, si devono tenere presenti queste regole basilari:

- il cambiamento dell'organizzazione ICT **non può essere un'iniziativa isolata**, ma deve **generare ampio consenso** nell'azienda;
- è fondamentale **individuare le motivazioni** che rendono necessario il cambiamento;
- bisogna **generare consenso velocemente**. A tal fine è necessario **aumentare la visibilità** dell'intervento.

Una volta verificate queste condizioni, si può schematizzare il processo di cambiamento come segue:

1. Preparazione

In questa fase vengono raccolte informazioni sul budget e sul modello operativo attualmente presente in azienda

2. Comprensione

Viene formata una piccola squadra composta da responsabili di business, sia interni che esterni all'organizzazione, allo scopo di comprendere l'attività dell'azienda sulla base dei suoi punti di forza e di debolezza.

3. Stesura del piano di lavoro

In questa fase ci si focalizza sui punti da analizzare per poter attuare il cambiamento:

- qual è l'allineamento (se c'è) fra il business e l'ICT? (punto chiave)
- qual è il contributo della sezione ICT alle decisioni?
- le persone che occupano posizioni di rilievo sono adeguate?
- tutte le attività sono conformi a quanto prescritto dalla legge?
- quali sono le maggiori fonti di spesa?
- qual è la visione dell'ICT in azienda? (essenziale per la comprensione e l'orientamento dell'intervento)
- dove si può innovare a livello di tecnologia? (utile per "far scena")

4. Sviluppo del piano di lavoro

In questa fase si vanno ad identificare quali sono i cambiamenti da mettere in atto a livello applicativo, facendo riferimento ai punti identificati al passo precedente. Dopodichè si valutano i benefici che deriveranno dal cambiamento introdotto e le conseguenze sull'organizzazione aziendale.

Fond 3.1.1 *Ora si hanno elementi sufficienti per riconoscere le linee guida aziendali, da cui è possibile determinare gli obiettivi dell'ICT, grazie ai quali si orienta il cambiamento a livello tecnologico, allo scopo di creare valore per l'impresa.*

5. Approvazione dell'amministratore delegato

6. Comunicazione interna

Questo passaggio, spesso trascurato, è importantissimo: prima di tutto perchè riduce la resistenza al cambiamento e in secondo luogo perchè permette di ridurre gli sprechi fra i vari reparti in seguito alle operazioni di centralizzazione.

In altre parole si fa leva sulla comunicazione, affinchè il cambiamento non venga percepito come una costrizione.

Una volta definito il piano d'azione, si applicano le modifiche necessarie con un **change management**. Questa operazione non è sempre bene accetta per cui è necessario **far leva sulle aree di insoddisfazione attuali, dimostrando come un change management possa effettivamente colmarle.**

A tal proposito è bene tener presente che spesso l'insoddisfazione non è reale, ma è una percezione generata dai ritardi di attuazione dei progetti volti a risolverla.

Tipiche aree di insoddisfazione legate all'ICT sono:

- poca tempestività;
- **mancato allineamento** con il business;
- scadente governo della spesa, che impedisce all'ICT di **creare valore aziendale**. In questi casi è fondamentale introdurre una maggior **comunicazione**;
- scarsa qualità (percepita) della spesa.

Quindi la **mission del change management** sarà:

Fond 3.1.2 *Supportare efficacemente le strategie di business dell'azienda, anticipando le soluzioni dei problemi che si vengono a creare prima che diventino critici e razionalizzando la spesa informatica, gestendola in modo che crei valore.*

Ovvero si indirizzano gli interventi verso le aree di insoddisfazione.

Naturalmente ogni trasformazione richiede uno **sforzo congiunto** sia da parte dell'ICT che del business, ovvero:

Fond 3.1.3 *La sezione ICT deve avvicinarsi quanto più possibile al business, rendendo visibile il valore generato, evitando i tecnicismi inutili e sforzandosi di capire le criticità legate all'aspetto manageriale della gestione.*

Contemporaneamente, la sezione business deve permettere e incoraggiare la partecipazione dell'ICT alle decisioni, condividendo le iniziative fin dalla loro creazione e ripianificando le attività (rolling) per permettere un corretto allineamento.

Inoltre è importante evitare la **volatilità dei progetti**.

Gli **obiettivi del change management** sono quantificabili in tre macro-sezioni:

1. TEMPESTIVITA' E ALLINEAMENTO AL BUSINESS

- riduzione dei tempi propedeutici per l'attuazione di un progetto;
- single point of contact con l'ICT.

2. COSTI

- controllo della spesa ed eliminazione delle inefficienze;
- assoluta trasparenza dell'allocazione dei costi;
- sensibilità ed equilibrio fra il costo sostenuto e il valore realizzato.

3. QUALITA' DEL SERVIZIO

- minor tempo di risoluzione dei problemi;
- attribuzione delle responsabilità;
- diminuzione della manutenzione post-rilascio;
- aumento della customer satisfaction.

Un intervento di questo tipo porta ad un **nuovo modello di business** in cui:

- si passa da un numero elevato di interfacce ad un accentramento delle risorse ICT e ad una maggiore integrazione;
- si presta maggiore attenzione alle persone;
- vengono supportate e incrementate le conoscenze;
- viene valorizzato il lavoro svolto.

Si segue il paradigma della piramide inversa: **lo strumento è il punto di arrivo**, non quello di partenza, ottenuto mediante l'analisi dell'organizzazione e dei processi aziendali.

Per favorire il cambiamento si utilizzano alcuni vettori di modifica, fra cui:

- un nuovo modello operativo orientato ai processi e non alle funzioni;
- incontri per la formazione e lo sviluppo delle competenze del personale;
- coinvolgimento delle risorse umane.

L'ultima voce in particolare riveste una grande importanza: è necessario organizzare riunioni e incontri che coinvolgano attivamente tutti i membri dell'azienda. Naturalmente l'approccio risulta diverso in base al tipo di attività e di sezione: si passa da uno staff meeting direzionale a cadenza settimanale alla riunione del comitato per le architetture programmato due volte all'anno.

3.2 ICT sourcing

Si definisce ICT sourcing la compravendita di servizi e prodotti di tipo informatico. Tramite il sourcing si acquisiscono all'esterno macchinari o servizi che non sono disponibili in azienda.

Oggi nessuna azienda è in grado di fare tutto da sola, per cui il sourcing è necessario, ma deve essere utilizzato in modo **equilibrato**; questo obiettivo richiede naturalmente una gestione strategica di tale risorsa.

Una delle aree in cui l'outsourcing (una possibile declinazione del sourcing) è stato ampiamente impiegato è proprio l'ICT, fondamentalmente a seguito di incomprensioni da parte delle linee di business circa le problematiche legate alle tecnologie informatiche. Spesso l'outsourcing è **una scelta imposta** e non valutata attentamente con il CIO, il che denota una mancanza di allineamento.

L'approccio presenta alcuni notevoli problemi:

Fond 3.2.1 *L'outsourcing di un problema non risolve il problema. Bisognerebbe chiedersi quanto la mia azienda sia inefficiente affinché un altro svolga le mie stesse mansioni, conseguendo un guadagno e riducendo le spese.*

Un tipico contratto di outsourcing prevede:

- investimento iniziale completamente a carico del fornitore;
- contratto di 10 anni;
- costo pari al lavoro interno per il primo anno;
- benefici a partire dal secondo anno, quantificabili stabilmente dal 5° anno nella misura dell'80%.

Come si può dire di no?

Fond 3.2.2 *Effettivamente la gestione interna all'azienda non porta tutti questi benefici, perchè non dispone della leva finanziaria, che al contrario viene ampiamente sfruttata dal fornitore (come se concedesse un mutuo).*

Il ragionamento del fornitore di outsourcing presenta alcuni punti deboli:

Il fornitore dice:

Posso abbattere i costi perchè dispongo di uno shared center fortemente innovativo, (situato ad esempio in India) pronto e funzionante.

MA...

Ci sono dei costi nascosti: queste strutture sono ottime se operano in saturazione (perchè non si hanno sprechi di risorse), ciò esige una programmazione rigorosa, ovvero specifiche del cliente chiare e precise, che non richiedono interazione con lo shared center. Tuttavia le aziende (in particolare quelle italiane) non sono così meticolose e disciplinate.

Inoltre in questo modo è impossibile tenere conto della componente dinamica del mercato: se si verificano cambiamenti improvvisi, l'outsourcing risponde in modo molto lento (e dispendioso).

L'unico settore in cui questo approccio è effettivamente utile è il progetto software, per cui vengono stabilite deadline molto precise.

Il fornitore dice:

Ho un rigoroso sistema di governance e garantisco la sinergia fra i vari passaggi del processo

MA...

In questo modo non è possibile rispondere velocemente alle brusche fluttuazioni del mercato, inoltre chi garantisce che le mie esigenze siano effettivamente rispettate, e che le risorse dello shared center non siano allocate a qualcun altro con maggiore priorità?

Il fornitore dice:

Ho realizzato un process improvement che garantisce risultati straordinari

MA...

Se il processo per qualche motivo dovesse variare, come si potrebbe intervenire su una struttura così fortemente ottimizzata senza grossi "scossoni"?

Il fornitore dice:

Nel mio shared center garantisco la saturazione delle risorse

MA...

E' il sogno di ogni azienda, ma è una situazione puramente teorica, in quanto necessita di una pianificazione ottima (che è impossibile da ottenere)

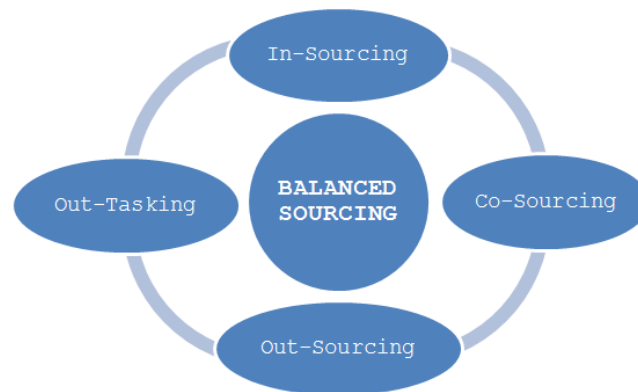
Il fornitore dice:

Garantisco che non ci sono altri costi aggiuntivi

MA...

Se lo shared center è situato in India, o nelle Filippine ci sono i costi di interazione legati alla lingua, alla distanza, al fuso orario: tutte voci che non vanno sottovalutate.

Quindi è necessario trovare un buon **equilibrio fra le varie strategie di sourcing** che sono rappresentate nello schema seguente:



- **In sourcing**

Tutti i servizi e i processi vengono gestiti internamente all'azienda (è l'opposto dell'outsourcing). Oggi è impensabile applicare questo paradigma a tutto il settore ICT, d'altronde **è essenziale internalizzare quelle componenti che possono costituire un vantaggio competitivo per l'azienda.**

- **Co-Sourcing**

Il fornitore apporta solo la capacità esecutiva, ovvero le persone, che operano direttamente nell'azienda del cliente. Questo approccio presenta rischi e costi bassi per il fornitore, ma anche una scarsa marginalità. Al contrario il rischio maggiore grava sul cliente che integra le persone direttamente nella propria attività.

- **Out-Tasking**

Inizialmente vengono delineate le specifiche attività da svolgere, dopodiché tutta la lavorazione viene gestita dal fornitore. Se quest'ultimo è efficiente può ottenere un'elevata marginalità. Contrariamente al caso precedente, il rischio è quasi totalmente a carico del fornitore. E' importante sottolineare che errori di produzione o di specifica in questa modalità portano a lunghi contenziosi giudiziari.

Fond 3.2.3 *E' importante sottolineare la mancanza di una "ricetta" sempre valida per il sourcing: l'importante è ottenere un buon bilanciamento fra le varie strategie possibili, valutando attentamente le condizioni interne dell'azienda*

E' possibile definire alcune regole utili per quanto riguarda il sourcing, valide in generale:

- *non c'è sourcing senza management*, ovvero il business deve supportare comunque il processo di sourcing, anche se è svolto esternamente all'azienda;
- *sono sicuro che il fornitore di sourcing disponga di risorse umane di maggior qualità rispetto a quelle della mia azienda?*
- *la certezza nel business è rara, quindi sono sicuro che sia una buona idea rinunciare alla flessibilità di una lavorazione interna, a favore del sourcing?*
- *qual è la volontà di investimento per il refresh delle risorse da parte del fornitore?*
- *l'incertezza è insita nell'ICT*, ovvero esternalizzare non dà maggiore sicurezza;
- *ho valutato tutti i costi nascosti?*
- *se mi affido ad un fornitore esterno, è necessario concedergli del tempo affinché impari a produrre risorse utili per la mia attività e questo tempo di set-up ha un costo;*
- *l'ICT non è solo una componente della supply chain, ma anche un supporto per la decisione sui processi aziendali, e come tale è molto rischioso e scomodo esternalizzarlo;*

Capitolo 4

20 novembre 2009

4.1 Conclusioni sul sourcing

Dall'analisi precedente emerge come oggi sia impossibile fare a meno dei servizi professionali provenienti dall'esterno dell'azienda; tuttavia, la gestione del sourcing deve essere una componente integrata nella pianificazione strategica, ovvero:

Fond 4.1.1 *E' necessario **equilibrio** nel conciliare sourcing e sorgenti interne, in altre parole bisogna acquistare le giuste competenze al giusto prezzo. Inoltre è essenziale scegliere accuratamente **dove** reperire le abilità esterne all'azienda.*

Altre considerazioni ausiliarie sono:

- è importante **il controllo**, non l'ownership della risorsa;
- spesso si commette il grave errore di **cedere in outsourcing le capability che assicurano un vantaggio competitivo** all'azienda;
- la **rigidità del contratto di sourcing** può diminuire la capability dell'azienda;
- è necessario definire **prima il modello operativo** e quindi determinare il mix di sourcing da adottare (troppo spesso si fa il contrario);
- il sourcing deve essere **un complemento delle risorse interne**.

In generale possiamo definire una buona strategia di sourcing con la seguente proporzione:

outsourcing : sourcing saggio = risparmi : creazione di valore

L'obiettivo primario non deve essere il solo risparmio, ma la creazione di valore da parte dell'ICT per l'azienda (che può essere ottenuto anche con un uso intelligente dell'outsourcing).

Bisogna prestare estrema attenzione al fatto che l'outsourcing genera effetti a lungo termine, magari non visibili al momento della stipulazione del contratto.

4.2 Gestione dell'ICT in un momento di crisi

Un esempio di "momento di crisi" è stato il crollo del prezzo del petrolio (da 145\$ a 42\$ al barile) nel periodo fra luglio e dicembre dello scorso anno. Questo fenomeno ha prodotto, oltre ad una crisi generalizzata, una diminuzione del PIL delle singole nazioni, e una sovrapproduzione pari a 2 milioni di barili di greggio al giorno. Lo scossone si è manifestato nell'arco di 3 mesi, quindi è stato assolutamente imprevedibile, come conseguenza la domanda rivolta ai dirigenti di azienda (in particolare, nel nostro caso, ai CIO) è stata: *come è possibile sopravvivere nel 2009?*

Per quanto riguarda ENI, ovviamente il primo provvedimento è stato una riduzione del 12% del budget destinato all'ICT, tuttavia questa diminuzione deve essere distribuita in modo da non generare un impatto negativo sulla qualità del servizio offerto, alimentando contemporaneamente la creazione di valore.

Questo porta ad una **ristrutturazione rapida della gestione ICT**: un primo modo potrebbe essere quello di tagliare indiscriminatamente tutti i nuovi progetti, però questa soluzione porta ad effetti negativi sul medio termine.

Un altro approccio potrebbe essere trovare un bilanciamento fra **la gestione degli ostacoli nel breve termine e la generazione di valore sul medio periodo**; per perseguire questa seconda strada è necessario trasformare in modo radicale il modello operativo dell'ICT.

Un passaggio cruciale di questo approccio è **l'attenzione alle risorse umane**, ovvero l'impegno da parte del CIO a:

- mantenere un **clima positivo**;
- evitare la **fuga delle persone migliori**.

Resta da chiedersi: *come attivare questo cambiamento?*

Si può schematizzare l'approccio nei seguenti punti:

1. La riduzione dei costi non è sufficiente

Bisogna agire sull'efficienza dei processi, riducendo la stratificazione operativa, conferendo quindi maggiore responsabilità ai dipendenti. Si introduce un maggiore controllo della spesa, su base addirittura giornaliera.

Purtroppo si rende necessaria anche una revisione dei contratti stipulati, tuttavia è fondamentale far presente alle linee di business i costi inutili legati all'ICT che non possono più essere tollerati.

2. Ottimizzazione degli investimenti

Non solo non è sufficiente ridurre i costi, ma, anche in tempo di crisi, è necessario creare valore a medio termine per l'impresa.

L'unico modo per farlo è ordinare per priorità (non per costo) i progetti, attuando solo quelli più pressanti, dopo aver determinato un livello di "budget intoccabile"

Un'ulteriore vantaggio si ottiene eliminando le applicazioni che non servono a nulla ed identificando le capacità operative che effettivamente comportano un vantaggio competitivo per l'azienda.

3. Trasformazione dell'ICT

Bisogna essere "audaci" nelle scelte e rischiare per generare opportunità di cambiamento nel medio termine; sempre in quest'ottica è utilissimo stimolare la creatività ed aumentare la responsabilità end-to-end dei collaboratori, ovvero la loro imprenditorialità.

4. Investimento sulle risorse umane

La persona deve essere aiutata e sostenuta nel momento della crisi, perchè la preoccupazione a livello aziendale viene affiancata da una "privata".

E' necessario riprogettare completamente il modo di lavorare, assegnando più responsabilità e coinvolgendo maggiormente i collaboratori. Componente fondamentale di questa fase rimane l'investimento sulla formazione e sullo sviluppo delle competenze delle risorse umane, oltre ad una attenzione maggiore alle persone chiave dell'organizzazione.

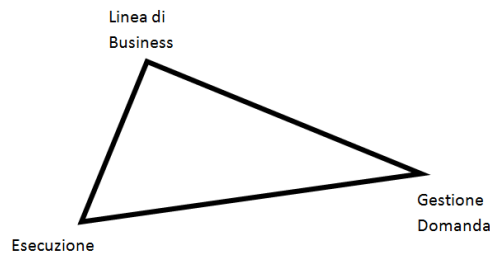
Tutto questo processo deve essere supportato dalla comunicazione che permette di condividere le fatiche, ma anche i risultati positivi del nuovo approccio.

Nel caso di ENI tutte queste considerazioni sono state tradotte in un piano d'azione sviluppato in 24 giorni, che prevedeva:

- revisione dei punti di forza e di debolezza;
- maggiore attenzione alle aree di minaccia e di opportunità;
- un piano d'azione integrato per tutte le aree;
- governance e controllo di spesa su base giornaliera;
- ampia comunicazione per evitare di far "subire la crisi".

4.3 Triangolo organizzativo

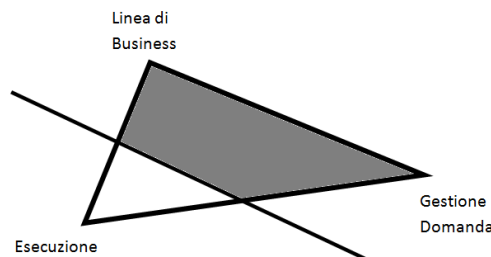
In ogni organizzazione sono presenti tre attività che sono necessarie, schematizzabili secondo un triangolo:



Il problema è come distribuire queste attività; esistono fondamentalmente due modi:

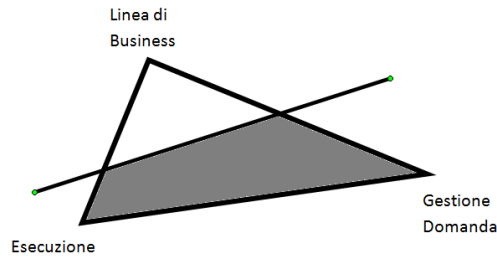
4.3.1 Linea di business integrata con Gestione Domanda

In quest'ottica le fasi di pianificazione e generazione dei requisiti vengono svolte lato business, mentre la progettazione e le operations vengono svolte dalla sezione ICT.



- **Vantaggi:** allineamento fra ICT e business ottimo se consideriamo una visione di alto livello. Si noti come l'ICT abbia un ruolo operativo e non strategico.
- **Svantaggi:** se tutte le linee di business adottano questo schema risulta difficile la convergenza tecnologica globale. Inoltre i benefici apportati dall'ICT sono puramente architetturali e non strategici. Infine, non è possibile riallocare velocemente le risorse, poichè è necessario un intervento dei vertici aziendali.

4.3.2 Gestione della domanda integrata con Esecuzione



E' l'opposto del caso precedente:

- **Vantaggi:** forte integrazione della funzione ICT, facilità di re-direzione delle risorse e di variazione dei processi.
- **Svantaggi:** costante e faticosa dialettica per il raggiungimento di un linguaggio comune fra business e ICT, necessità di quest'ultimo di aumentare costantemente la sua visibilità e credibilità.

Inutile dire che questo secondo modello risulta molto più oneroso dal punto di vista del CIO.

4.3.3 Triangolo e Sourcing

In realtà un triangolo organizzativo può essere modellato a seconda del tipo di strategia di sourcing perseguita: per esempio può essere esternalizzata solo la parte di esecuzione, piuttosto che quest'ultima unita alla gestione della domanda.

In questo caso assume particolare importanza la linea di interfaccia fra le varie componenti, che può diventare anche motivo di ritardo sulla linea di produzione.