

## OUTSOURCING

Paolo Atzeni  
Dipartimento di Informatica e Automazione  
Università Roma Tre  
15/01/2006

(materiale da: M. Gentili, testo, vol.IV cap.2 e lucidi su sito CNIPA)

## Outsourcing, possibile definizione

- Delega operativa dei servizi connessi all'informatica che un Cliente concede ad un Fornitore per demandare all'esterno ciò che tradizionalmente si è fatto all'interno
  - delega operativa data dal Cliente al Fornitore
  - esternalizzazione di attività già svolte dal Cliente
  - trasferimento di attività dal Cliente al Fornitore
  - affidamento di attività al Fornitore
- Affidare a terzi attività precedentemente svolte all'interno

15/01/2006

2

## Outsourcing, origine

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

15/01/2006

3

## Classificazione, due coordinate

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

15/01/2006

4

## Information Technology Outsourcing (ITO)

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

15/01/2006

5

## Mercato Italiano ITO (fonte Assinform)

- Dimensione complessiva 2.850 Mld di £ nel 1999 (il 20% dei servizi informatici in Italia)

| Servizi Informatici                  | 1999<br>(miliardi di lire) | Variazione %<br>99/98 | Incidenza %<br>sul totale |
|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Sviluppo e manutenzione Software     | 3.620                      | 12%                   | 26%                       |
| Consulenza                           | 1.370                      | 14%                   | 10%                       |
| Information Technology Outsourcing   | 2.850                      | 25%                   | 20%                       |
| Integrazione Sistemi                 | 1.400                      | 19%                   | 10%                       |
| Formazione                           | 1.080                      | 10%                   | 7%                        |
| Elaborazione Dati                    | 1.970                      | 8%                    | 14%                       |
| Gestione Appareati a Microprocessore | 1.780                      | 7%                    | 13%                       |
| <b>TOTALE</b>                        | <b>14.070</b>              | <b>14%</b>            | <b>100%</b>               |

15/01/2006

6

### Criticità Mercato Italiano ITO

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

15/01/2006

7

### Business Process Outsourcing BPO

- Outsourcing delle attività di supporto alla missione dell'organizzazione
  - Processi non informatici
    - personale (Human Resources Management)
    - contabilità e finanza
    - assistenza agli utenti (Help Desk, Call Center)
    - relazioni con gli utenti (Customer Relationship Management)
    - acquisti e forniture (Supply Chain Management)
    - commercio elettronico su internet (e-Commerce)
  - Si afferma verso la metà degli anni '80 (almeno cinque anni dopo l'ITO)

15/01/2006

8

### ITO e BPO: tendenze

- contratti BPO piccoli rispetto a quelli ITO
- offerta fortemente frammentata
- operatori costituiti da fornitori di ITO e società di management consulting
- progressivamente, si può prevedere che il BPO assorbirà l'ITO e l'integrazione sistemi

15/01/2006

9

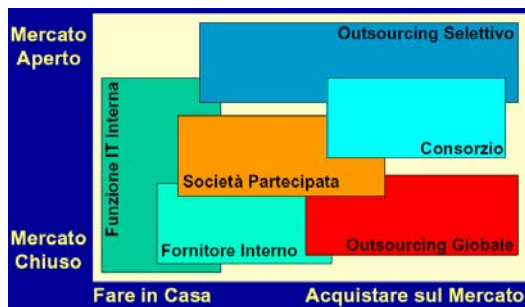
### Classificazione, due coordinate

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

15/01/2006

10

### Strategie di acquisizione (fonte Gartner Group)



15/01/2006

11

### Funzione IT Interna

- **La funzione IT è assegnata ad una struttura dell'organizzazione**
  - fornisce ed implementa nuovi servizi ed architetture IT mediante progetti interni
  - assenza di contratti, controllo di gestione come centro di costo
- Sovrapposizioni con **Outsourcing Selettivo**
  - utilizzo di fornitori esterni di servizi
- Sovrapposizioni con **Insourcing**
  - definizione di un rapporto contrattuale tra funzione IT interna ed organizzazione

15/01/2006

12

## Insourcing

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

15/01/2006

13

## Joint Venture (Società partecipata)

- **La funzione IT è delegata ad una società di servizi separata e indipendente dall'organizzazione a cui fornisce servizi, in partecipazione con un fornitore**
  - l'organizzazione detiene di solito la minoranza delle quote, 20%-40% (ma sono possibili soluzioni inverse o paritarie)
  - il fornitore esterno detiene la maggioranza delle quote societarie, 60%-80%
  - fornisce ed implementa nuovi servizi ed architetture IT sulla base di un contratto di servizio (definizione di tariffe per i servizi)

15/01/2006

14

## Full Outsourcing

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

15/01/2006

15

## Consorzi

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

15/01/2006

16

## Selective Outsourcing

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

15/01/2006

17

## Esempi di outsourcing selettivo

- **application outsourcing** gestione e manutenzione di applicazioni sw
- **help desk** servizi di assistenza gestiti con call center
- **desktop outsourcing** gestione postazioni di lavoro e sistemi distribuiti
- **network outsourcing** gestione infrastrutture afferenti a reti di telecomunicazione
- **facility management** gestione centri elaborazione dati
- **system integration** servizi di integrazione sistemi
- **asset management** gestione dei beni
- **business continuation** l'outsourcing riguarda una componente della missione del Cliente (BPO)

15/01/2006

18

## Esempi di Strategie di Sourcing

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



15/01/2006

19

## Confronto fra le forme di outsourcing

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

15/01/2006

20

## Outsourcing: pro e contro

- A favore
  - Attenzione al core-business
  - Mancanza di risorse specializzate
  - Rapidi cambiamenti tecnologici
  - Possibile flessibilità nei costi
- Contro
  - Perdita di controllo
  - Riduzione del potere negoziale
  - Demotivazione personale IT interno
  - Rischi di mancata riduzione dei costi

15/01/2006

21

## Dal punto di vista del fornitore

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

15/01/2006

22

## Pro e contro

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

15/01/2006

23

## Bilanciamento economico

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

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| costo diretto per il cliente   | 156 |
| risparmio (15%)                | 23  |
| costo per il cliente           | 133 |
| margini del fornitore (25%)    | 33  |
| costo diretto per il fornitore | 100 |

15/01/2006

24

## Impatto Organizzativo

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

15/01/2006

25

## Compiti e Responsabilità Funzione IT

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

15/01/2006

26

## Compiti e Responsabilità Funzione IT, 2

- **Gestione dei progetti (Project Management)**
  - gestione dei rapporti con il Fornitore
  - budget e controllo di gestione
  - verifica dello stato avanzamento lavori
  - accettazione/collauda dei prodotti
  - attuazione di azioni correttive da parte del Fornitore
- **Gestione delle banche dati (Data Administration)**
  - sorvegliare la qualità dei dati
- **Gestione della sicurezza (Security Management)**
  - sorvegliare l'applicazione delle politiche di sicurezza
  - verificare il rispetto della normativa vigente

15/01/2006

27

## Compiti e Responsabilità Monitoraggio

- **Monitoraggio dei progetti (Monitoring & Control)**
  - verifica della conduzione del progetto
  - misura della quantità e qualità di prodotti e servizi
  - riscontro dei processi messi in atto dal Fornitore
  - analisi della bontà dell'investimento effettuato
- **Supporto alla gestione dei progetti**
  - misura dei livelli di servizio
  - segnalazione tempestiva di rilievi e non conformità
  - proposta di azioni correttive o preventive
- **Cooperazione con il Fornitore**
  - diagnosi delle cause di problemi
  - identificazione di azioni correttive o preventive

15/01/2006

28

## Evoluzione delle competenze

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

15/01/2006

29

## Fattori Critici di Successo

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

15/01/2006

30