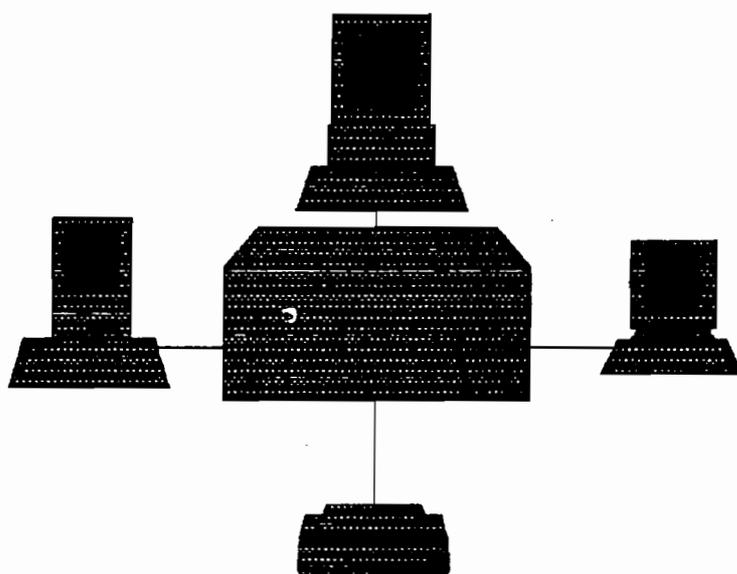


# *Outsourcing dei Sistemi Informativi*

*in Italia*



*Simona Cigliano*

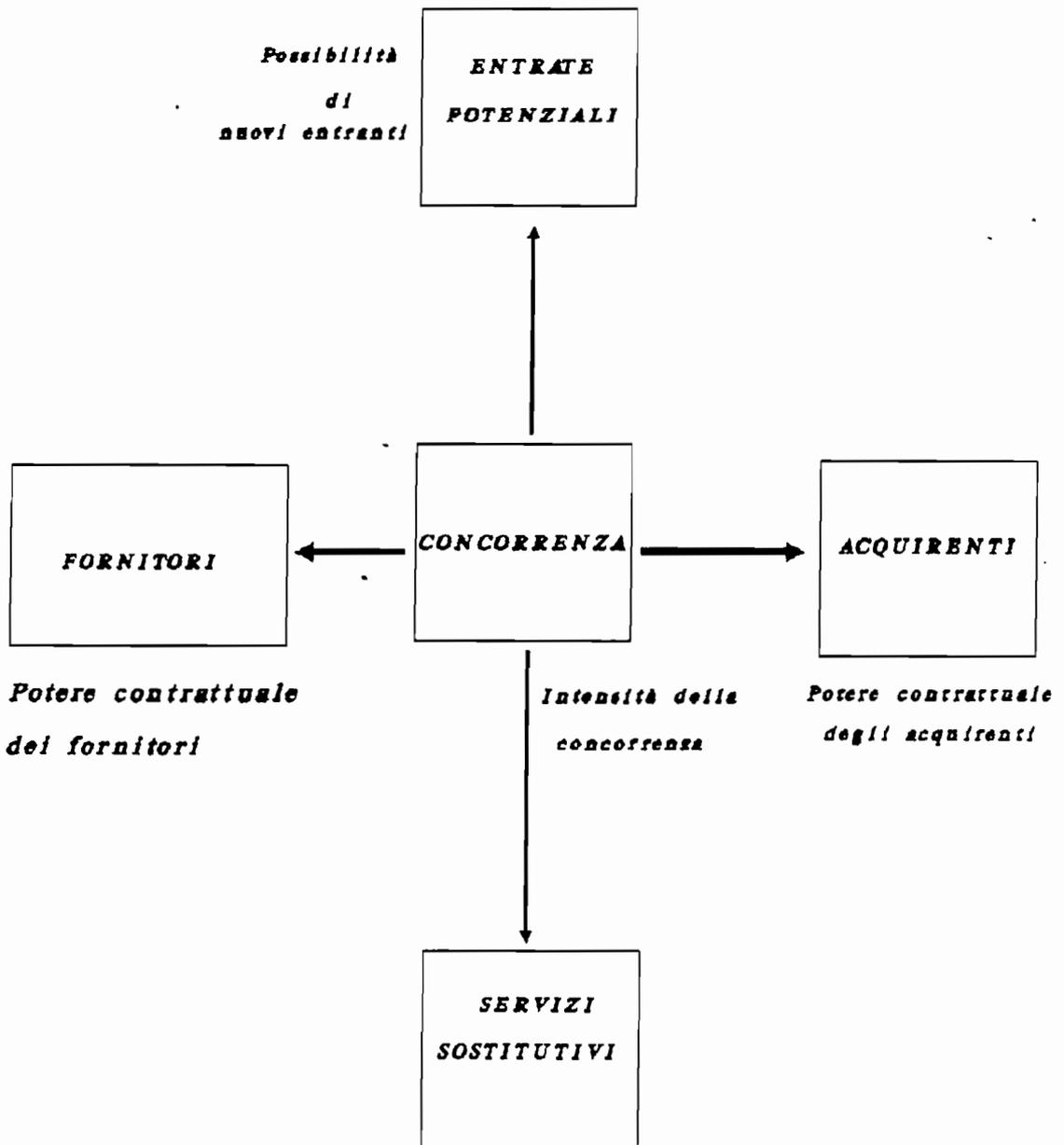
*Elio Gueli*

*Paola Pescatore*

*Enza Onnis*

*Stoà, 4 Gennaio 1994*

## Analisi delle forze competitive



**4.8 Assetto proprietario**

**4.9 Strategie**

**5. STUDIO DI FATTIBILITA'**

**5.1 Aspetti contrattuali**

**5.2 Aspetti fiscali**

**5.3 Rischi ed ostacoli**

**6. ANALISI DELLE MINACCE ED OPPORTUNITA'**

**CONCLUSIONI**

**ALLEGATI**

## DEFINIZIONE DEL BUSINESS

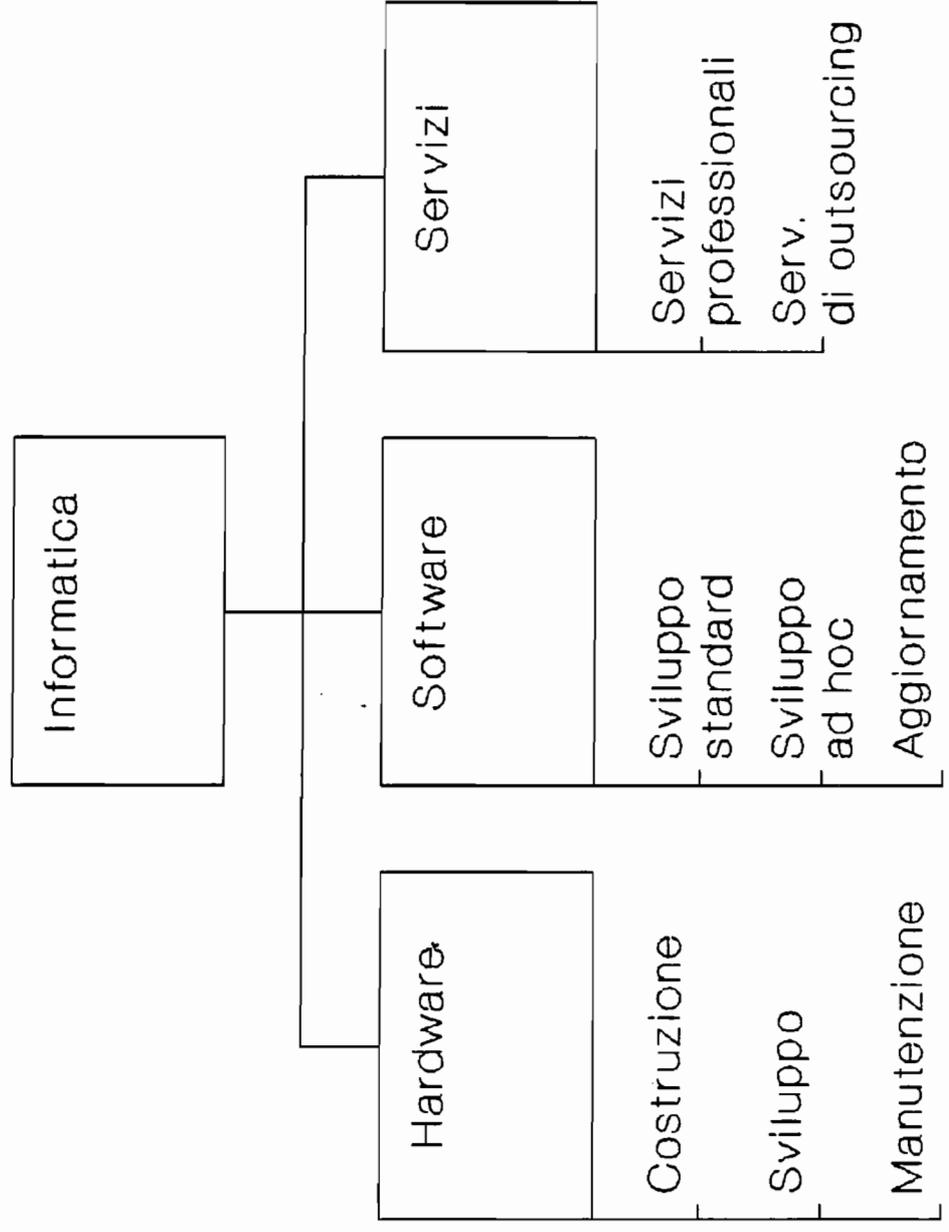
### 1.1 Tipologia di prodotto

Per **OUTSOURCING** si intende l'affidamento a terzi fornitori (eventualmente con trasferimento dell'intero settore di attività, ivi comprese le attrezzature ed il personale in esso operante), per un periodo di tempo contrattualmente definito, di funzioni o servizi relativi al sistema informativo precedentemente svolti in ambito aziendale. Nei termini delineati il concetto risulta applicabile a qualunque servizio offerto da un fornitore esterno ( outside vendor) entro il quadro di una relazione commerciale - dalla semplice assistenza alla completa assunzione di responsabilità per la gestione - allo scopo di incrementare l'efficacia del sistema informativo aziendale. Le numerose trasformazioni verificatesi nel tempo all'interno degli schemi commerciali perfezionati tra fornitore e cliente consentono di suddividere idealmente dette operazioni in tre grandi famiglie:

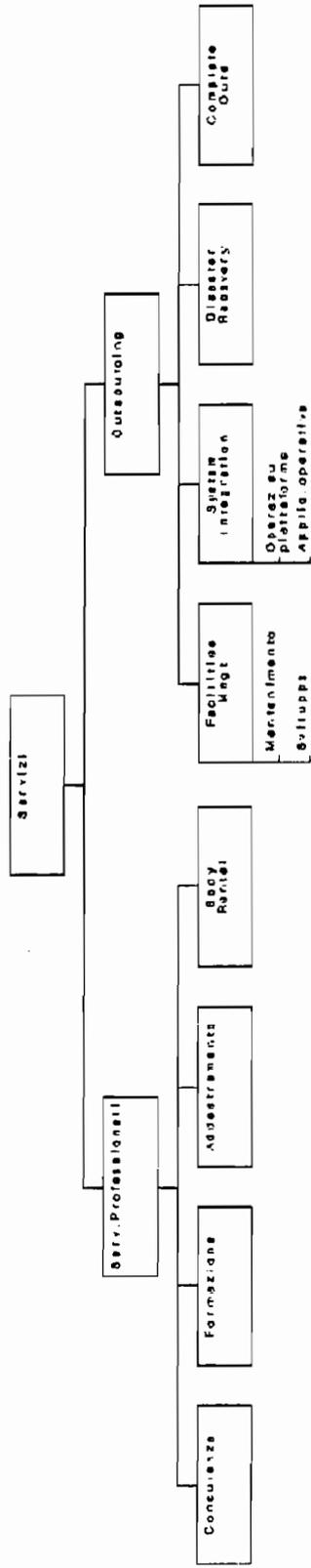
- **SERVIZI PROFESSIONALI** (consulenza, fatturazione, sviluppo applicazioni, addestramento, immissione dati);
- **GESTIONE DI ATTIVITA' OPERATIVE** (facilities management, manutenzione sistemi);
- **INTEGRAZIONI DI SISTEMI** (approntamento di soluzioni volte ad integrare componenti hardware e software - sia standard sia dedicati - frequentemente facenti parte di configurazioni eterogenee secondo parametri di tempo e costo contrattualmente stabiliti).

La prima operazione di outsourcing completo è stata

# Albero del settore Informatica



# Albero del settore Outsourcing



**Elaborazione propria**

realizzata da Eastman Kodak tra il 1989 e il 1990: con tre contratti, ciascuno del valore di centinaia di milioni di dollari, la multinazionale della fotografia cedette l'intero complesso delle attività basate sui mainframe all'IBM, la gestione dei network alla Digital Equipment, l'assistenza e la manutenzione dei PC a Businessland e riservò a sé solo il diretto controllo dello sviluppo applicativo.

Un programma di così vaste proporzioni costituì un'iniziativa senza precedenti. E' vero che in passato diversi erano stati i casi di outsourcing. Di solito essi però rappresentavano una modalità facile e tutto sommato comoda per abbattere i costi aziendali o rispondere alle necessità prospettate dal cliente per il quale non esisteva la possibilità di soddisfacimento con le risorse interne. Nessuno aveva mai inteso conferire all'outsourcing un significato così profondamente innovativo, orientato ad accrescere la propria posizione competitiva attraverso le risorse generate dallo scorporo delle attività tecnologiche non strategiche.

Pertanto, l'outsourcing va visto come un'opportunità di natura organizzativa e non come una semplice opzione di natura tecnica: rappresenta quindi un cambiamento molto impegnativo di natura strutturale e manageriale.

L'outsourcing completo non è, quindi, solo l'affidamento all'esterno di attività quali lo sviluppo del software o l'utilizzo di tempo di elaboratore o la progettazione e gestione di centrali di commutazione. Ciò che lo contraddistingue, rispetto alle esperienze precedenti è il tipo di rapporto che si

instaura tra cliente e fornitore: esso ha una valenza più forte rispetto alle fattispecie tradizionali e può assimilarsi più ad un rapporto di PARTNERSHIP strategica che ad un rapporto di mera fornitura.

In tal senso, esso non va visto come una diversa tipologia dei servizi di assistenza, in quanto esternalizza tutte le attività legate al sistema informativo: dagli acquisti di hardware, alla gestione dei centri e delle reti, agli sviluppi applicativi, all'assistenza. Quest'ultima è solo una delle voci di un contratto di outsourcing. Inoltre, non necessariamente le operazioni di outsourcing devono essere affidate ad un unico fornitore. Anzi, la tendenza è quella di segmentare il bisogno, affidandone le singole fette ai fornitori più adeguati.

Oggi, inoltre, il significato attribuito a questo termine assume molte sfaccettature. Si ha, ad esempio, il FACILITIES MANAGEMENT quando l'outsourcing dell'esercizio del centro EDP è effettuato mantenendo la proprietà di impianti e attrezzature ma ricorrendo al personale di terzi: vengono così affidate all'esterno le operazioni gestite in modo inefficiente all'interno dell'azienda. In alternativa, al fornitore vengono cedute macchine, impianti e personale e l'azienda si riserva il diritto di scegliere tecnologie e architetture di sistema. Oppure si procede solo all'acquisto di servizi, senza alcun coinvolgimento nella decisione su come tali servizi vengono prodotti.

Vi sono poi i servizi di DISASTER RECOVERY, intesi come soluzione per garantire la massima sicurezza fisica salvaguardando l'utente dagli inconvenienti derivanti dai guasti

e malfunzionamenti di parti consistenti del sistema informativo e assicurando la continuità di gestione di tutte le applicazioni o almeno di quelle critiche per la vita dell'azienda utente. Proteggere il proprio patrimonio informativo non significa solo difenderlo dagli attacchi fisici come il terremoto o il blackout elettrico, ma anche da quelli logici come gli accessi non autorizzati al sistema, l'indisponibilità della rete di trasmissione dati etc. La crescente domanda di servizi di disaster recovery da parte di clienti aventi attività diversificate, ha permesso la nascita di livelli di servizio distinti come Hot restart, Warm restart e Cold Restart o Empty Shell.

- Hot restart: in caso di disaster avvenuto al site del cliente, il servizio prevede l'immediato passaggio (massimo 24 ore) delle applicazioni del cliente sul CED del fornitore. Questo tipo di servizio (mono-cliente) va definito di volta in volta, in quanto richiede l'allocazione di risorse quasi esclusivamente dedicate, determinando un costo del servizio molto oneroso per il cliente.

- Warm restart: il servizio prevede l'utilizzo, da parte del cliente, del CED del fornitore il giorno successivo al verificarsi dell'inagibilità del proprio centro. In questo caso, le risorse che erogano il servizio non sono dedicate il che determina un costo del servizio più vantaggioso per il cliente. Si può verificare, tuttavia, il caso in cui l'inagibilità dei Sistemi Informativi sia contemporanea a più clienti. E' quindi preferibile scegliere un partner che abbia alle spalle più

un centro di backup.

- Cold restart/Empty shell: in questo caso il fornitore offre la struttura fisica "building" con tutti i requirements necessari e cioè condizionamento, pavimento tecnologico, impianto di raffreddamento, alimentazione e in alcuni casi la disponibilità di cablaggi e linee di comunicazione. In caso di inagibilità del proprio CED, il cliente sotto la propria responsabilità può utilizzare l'area predisposta per installarvi un centro EDP ma con i tempi di approntamento e operatività compresi tra 2 e 6 settimane.

Il DOWNSIZING (Facilities management transitorio) si realizza laddove, mantenendo la proprietà degli impianti, si affida la loro gestione a terzi in maniera temporanea per la migrazione da un sistema all'altro, per l'avviamento del nuovo sistema, sino a quando l'azienda non sia in grado di gestire il nuovo SI da sola. Mediamente i contratti di questo tipo hanno una lunghezza di 12/18 mesi.

## 1.2 Le funzioni

### CONTENIMENTO DEI COSTI

In larga misura, il successo dell'outsourcing è da ascrivere a tale aspetto. L'esternalizzazione di servizi verso fornitori in grado di realizzare economie di scala nell'utilizzo delle risorse tecniche ed umane costituisce una delle modalità attraverso le quali è possibile conseguire un significativo abbattimento dei costi. Spesso, una grossa fetta dei risparmi ottenibili deriva dall'accorpamento delle diverse unità elaborative aziendali in un unico centro elettronico. In questa prospettiva la possibilità di impiegare il medesimo centro per soddisfare le esigenze di più

utenti moltiplica le economie di scala realizzabili dal fornitore.

#### FRUIZIONE DELLA TECNOLOGIA PIU' AVANZATA E FOCALIZZAZIONE SUL CORE BUSINESS

Il settore dell'Information Technology è caratterizzato da una crescente complessità tecnica. Tale situazione costituisce di fatto un vincolo allo sviluppo delle aziende - che per carenza di personale interno specializzato - non sono in grado di gestire adeguatamente le proprie esigenze se non tramite l'affidamento a terzi di compiti altamente specializzati. Non di rado, imprese di medie dimensioni incontrano notevoli difficoltà nel sostenere lo sforzo finanziario richiesto dal mantenimento di una struttura tecnologicamente avanzata non strettamente attinente al core business aziendale. A ciò si aggiunga che le infrastrutture elaborative non sono di per sé sufficienti a garantire accettabili livelli di produttività se, al contempo, non si opera un'ampia attività di aggiornamento volta a garantire agli specialisti di settore la necessaria evoluzione professionale.

#### FLESSIBILITA' GESTIONALE

La flessibilità è una caratteristica ricercata da molte organizzazioni per fronteggiare la crescente pressione concorrenziale, al fine di reagire velocemente ai mutamenti di contesto e riorientare con immediatezza il proprio posizionamento sul mercato. In questa prospettiva l'instaurazione di un rapporto commerciale con un outside vendor di provata esperienza e capacità - oltre ad assicurare un costante adeguamento delle

infrastrutture elaborative all'evoluzione tecnologica, con notevoli effetti in termini di qualità del servizio/miglioramento delle prestazioni - offre all'azienda committente l'opportunità di trasformare i costi informatici da fissi a variabili. Sovente, infatti, il perseguimento da parte del fornitore di economie di scala si tramuta in un sovradimensionamento delle risorse informatiche rispetto alle esigenze della singola impresa. In tal caso, poichè l'utilizzo della capacità elaborativa eccedente viene ripartita tra più clienti, è piuttosto agevole per il vendor adeguare prontamente l'offerta ai picchi produttivi delle aziende clienti. I benefici di una operazione di outsourcing saranno evidenti nei periodi di domanda flettente durante i quali l'azienda sarà in grado di ridurre i costi di produzione variabili e tra questi anche la spesa informatica.

#### CAPITALIZZAZIONE DELLE IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE

Un sistema informativo può, a volte, avere un valore di mercato superiore al valore attribuito all'azienda stessa. Il trasferimento dell'intero comparto, comprensivo del software e del know-how acquisito, ad un partner esterno, il quale provveda ad erogare i servizi necessari e a porre sul mercato la capacità elaborativa in eccesso può rivelarsi vantaggioso. In questo modo, la società cedente si libera della gestione del CED e diminuisce i costi operativi: il disinvestimento delle attività possedute genera un flusso finanziario che potrà essere impiegato per migliorare la propria competitività.

#### BENEFICI FISCALI

## BENEFICI FISCALI

Il beneficio fiscale derivante dalla completa deducibilità dai ricavi di esercizio dell'onere complessivo del servizio di outsourcing (l'alternativa è costituita dalla deducibilità delle sole quote di ammortamento relative agli investimenti tecnici materiali e immateriali) si traduce in una situazione di vantaggio supplementare.

## INTEROPERABILITA' O ARMONIZZAZIONE DELLE TECNOLOGIE

Il fenomeno della globalizzazione dei servizi, unito alla progressiva disponibilità di reti di comunicazioni pubbliche e private di maggior portata e affidabilità rispetto al passato ha prodotto l'esigenza di mettere in collegamento fisico e logico banche dati create e gestite con tecnologie diversificate.

Ciò implica la necessità di far colloquiare in modo funzionalmente efficace ed efficiente, nelle prestazioni, architetture proprietarie di fatto incompatibili, quali la SNA dell'IBM, la TRANSDATA della Siemens, la DSA della Bull, l'EMA della DEC, etc.

Detta esigenza non è certamente risolvibile con le professionalità tradizionalmente reperibili presso i sistemi informativi aziendali o presso i singoli fornitori (che sono in genere specializzati ciascuno nella propria architettura): in tal caso, il ricorso all'outsourcing presso ditte specializzate appare la soluzione più naturale.

## ADATTAMENTO ALLE SCELTE AZIENDALI DI PRODOTTO E DI PROCESSO

In molte aziende, i tempi di messa a disposizione delle nuove

procedure sono sempre troppo lunghi rispetto alle aspettative: quando vi è necessità di cambiare processo o prodotto in azienda. I sistemi informativi interni non riescono ad adattarsi per tempo alla nuova situazione: i costi di manutenzione dei vecchi programmi crescono in modo preoccupante e assorbono risorse altrimenti destinate ai nuovi sviluppi; gli archivi contengono dati incoerenti e ridondanti, i personal computer scambiano con difficoltà le informazioni con gli elaboratori centrali. In questa situazione, l'azienda non riesce a ottenere dai sistemi informativi i dati di cui ha bisogno, proprio in un momento in cui ci si aspetta dall'automazione un contributo sempre più importante per la competitività aziendale. Mediante l'outsourcing si possono utilizzare architetture IT più adatte al periodo storico vissuto dall'azienda.

### 1.3 I clienti

#### L'INDUSTRIA

Si conferma, in valore assoluto, il settore economico più consistente del mercato del software e dei servizi. In particolare, si interessano all'outsourcing i settori metalmeccanico, tessile, chimico e dei trasporti. Tuttavia si deve tener conto di diversi fattori che frenano la crescita del settore: rallentamento economico, le incertezze della domanda, il clima di attesa sulle scelte tecnologiche e la selettività degli investimenti sulla base dell'analisi costi/benefici.

## LA FINANZA

(Credito, assicurazioni e parabancario)

Questo settore rappresenta una quota consistente del mercato totale del software e servizi e presenta buoni tassi di crescita, anche se in rallentamento. Si diffondono, in tale settore, la propensione crescente all'esternalizzazione dello sviluppo e all'acquisizione dei servizi.

## SERVIZI

Al terzo posto quanto a percentuale sul mercato del software e dei servizi, presenta tassi di crescita in diminuzione, pur risultando questi ultimi, alquanto diversificati per tipologia di utenza.

## DISTRIBUZIONE

Il settore risulta particolarmente focalizzato sulla razionalizzazione del ciclo finanziario e di quello acquisto-stoccaggio-vendita.

## PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE

L'entità del mercato è contenuta con tassi di crescita in netta diminuzione. Tra i principali fattori di freno vi sono i vincoli di budget sempre più consistenti e l'inadeguatezza dell'offerta (Comune di Bologna, Comune di Torino).

## PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Le quote di mercato sono buone, anche se i suoi tassi di crescita sono in rallentamento. Il livello di informatizzazione

dei settore si mantiene basso a causa di vincolanti dimensioni di budget, complessità dei grandi progetti e, non ultimo, una situazione di relativa stagnazione della spesa (Ministero degli Interni, Ministero delle Finanze, Corte dei Conti).

Funzioni d'uso

- flessibilità gestionale
- conseguimento vantaggio competitivo
- focalizzazione sul core business
- frontiera tecnologica
- disponibilità di risorse umane
- riduzione costi

outsourcing  
completo

facilities  
management

downsizing

disaster  
recovery

Tipologie  
di  
prodotto

bancario

parabancario

industria

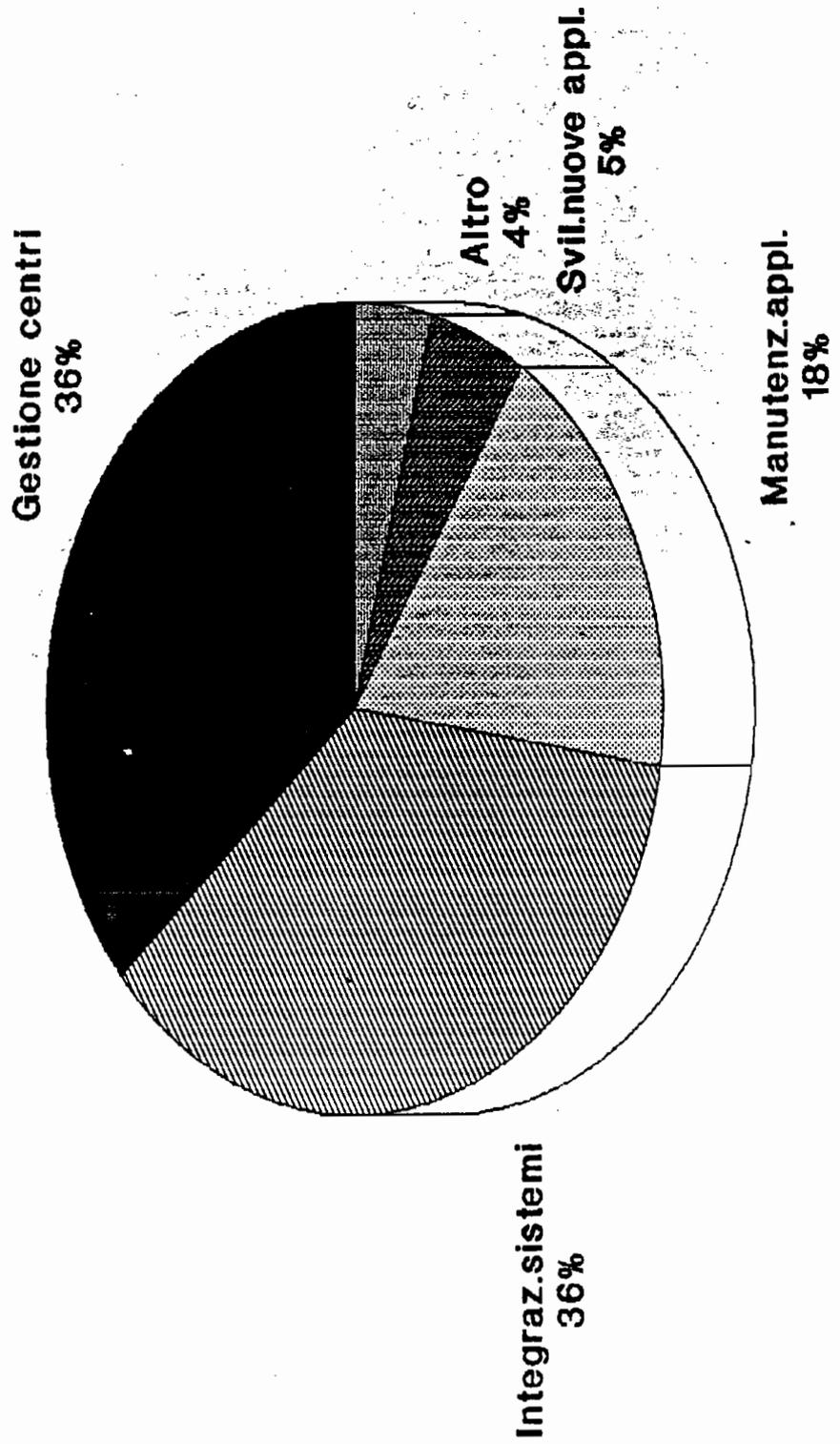
P.A. centrale

P.A. locale

servizi

Clienti

# Mercato dell'outsourcing per categorie di servizi



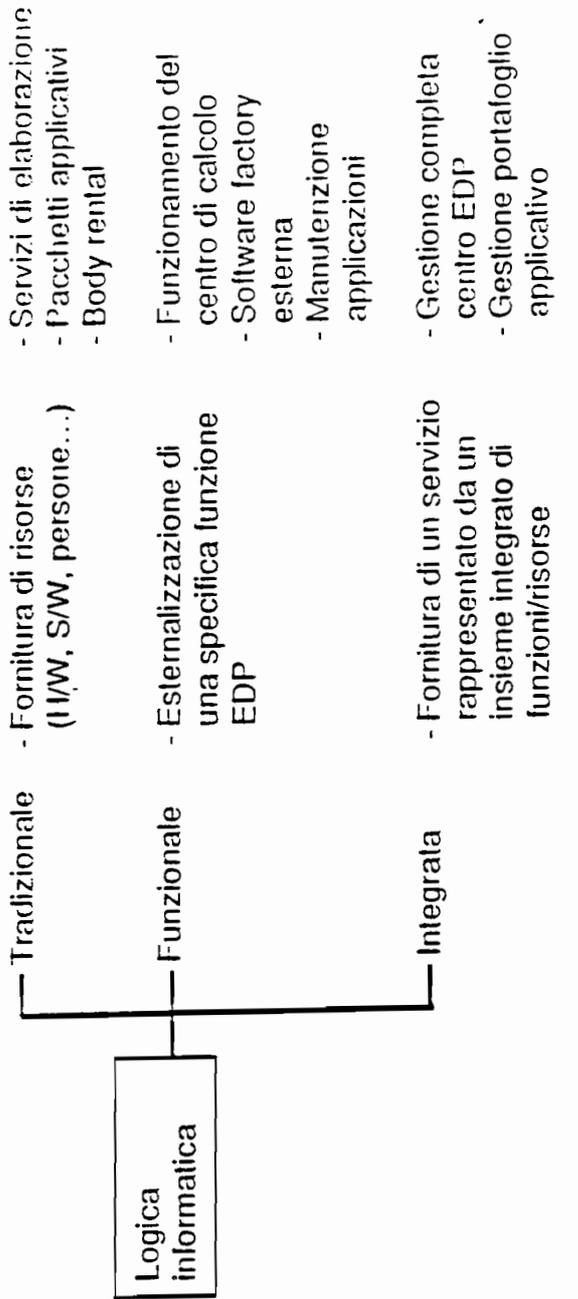
Fonte: Zerouno

	Propria	Outsourcer
GESTIONE DEI SISTEMI		
- DISPONIBILITA' HW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- DISPONIBILITA' SW DI BASE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- DISPONIBILITA' SW DI AMBIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GESTIONE/ EVOLUZIONE AMBIENTI HW E SW:		
- OTTIMIZZAZIONE SISTEMI HW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- OTTIMIZZAZIONE SISTEMI SW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GESTIONE TABELLE E PARAMETRI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDUZIONE OPERATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MANUTENZIONE		
- SISTEMA HW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- SW DI BASE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- SW DI AMBIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SALVATAGGI SISTEMA SW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SALVATAGGI ARCHIVI DATI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HELPDESK DI SISTEMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HELPDESK DI RETE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HELPDESK UTENTI FINALI (Organizzativo/Applicativo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SCHEDULAZIONE LAVORI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# DEFINIZIONE DELLE ATTIVITA'

	Propria	Outsourcer
<b>STAMPE</b>		
- DI SISTEMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- REMOTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- DISTRIBUZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- POST PROCESSING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIONE DELLA SICUREZZA</b>		
- FISICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- LOGICA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- DATI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- PIANO DI DISASTER RECOVERY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FORNITURA MATERIALE DI CONSUMO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DEFINIZIONE E CONTROLLO STANDARDS DI SVILUPPO.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIONE DELLA RETE.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SVILUPPO SOFTWARE APPLICATIVO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>MANUTENZIONE SOFTWARE APPLICATIVO</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DIVERSE MODALITA' DI APPLICAZIONE  
DELLA LOGICA INFORMATICA**



**L'ESPERIENZA NEL DOMINIO DELL'INFORMATION TECHNOLOGY**

**OUTSOURCING**  
GESTIONE DI TUTTO  
L'EDP DEL PARTNER

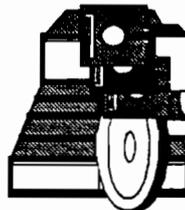
**FACILITIES MANAGEMENT**  
SERVIZI DI ELABORAZIONE  
CONTINUATIVI

**DOWNSIZING**  
(FACILITIES MANAGEMENT  
TRANSITORIO)

**DISASTER RECOVERY**  
DISPONIBILITA' SU EVENTO



**HARDWARE  
SOFTWARE**



**CESPITI  
TECNOLOGICI**



**SISTEMISTI**



**GESTIONE CENTRI DI CALCOLO**



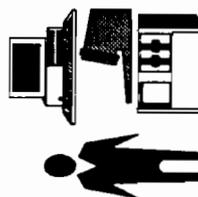
**GESTORI DELLE  
ELABORAZIONI**



**RISORSE PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVE**



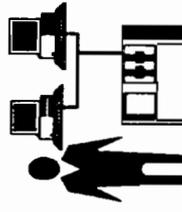
**MANUTENZIONE**



**SOFTWARE FACTORY**



**SVILUPPO**



**TECNOLOGIA E PROFESSIONALITA' SEMPRE "UP TO DATE"**

## FACILITIES MANAGEMENT vs. OUTSOURCING

***OUTSOURCING***: IL NUOVO GESTORE DIVENTA UN VERO  
E PROPRIO PARTNER STRATEGICO DI  
CHI GLI AFFIDA IL S.I.

### ***FACILITIES MANAGEMENT*** :

GESTIONE DA PARTE DI UN SECONDO SOGGETTO  
DELLE ATTIVITA' DI PROCESSING.

- LA STRUTTURA INFORMATICA RESTA INTERNA ALL'AZIENDA.
- SI AFFIDANO AL PARTNER LE RISORSE TECNOLOGICHE ED ORGANIZZATIVE PER LA GESTIONE DELLE OPERAZIONI EDP

## FACILITIES MANAGEMENT vs. OUTSOURCING

IL FACILITIES MANAGEMENT E'

### *L' OUTSOURCING*

DEGLI ASPETTI ESECUTIVI E GESTIONALI DELLE

OPERAZIONI EDP

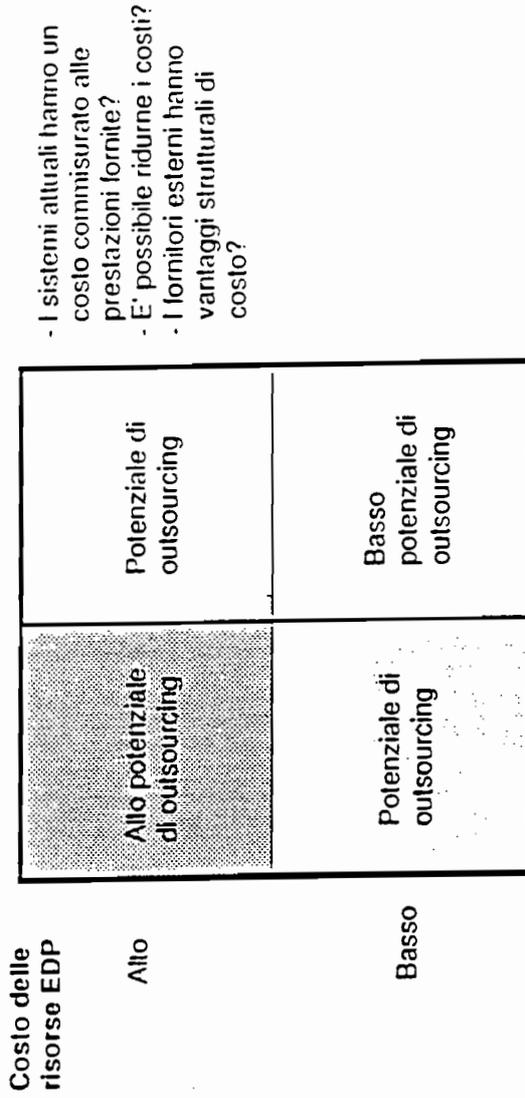
in questo senso

IL FACILITIES MANAGEMENT E' IL PIU' COMUNE OGGETTO DI  
OPERAZIONI OUTSOURCING E SPESSO IL TERMINE OUTSOURCING  
E' UTILIZZATO PER INDICARE IL FACILITIES MANAGEMENT.

# IL FACILITIES MANAGEMENT

	GESTIONE	SVILUPPI
OPERAZIONI EDP	CONDUZIONE DELLE OPER. SCHEDULAZIONE ELABORAZIONE HELPDESK TURNAROUND BATCH POST PROCESSING DISASTER RECOVERY DATA ENTRY	MIGRAZIONE DI S.O. CAMBIO PIATTAFORMA TEC. SVILUPPI SOFTWARE POTENZA DI CALCOLO DOWN - SIZING
RETE	GESTIONE RETE DATI	INTEGRAZIONE

## LOGICA EDP RAGIONA IN TERMINI DI COSTO/PRESTAZIONE



Basso Alto  
 Livello di prestazione

- I sistemi attuali forniscono il giusto livello di prestazione?
- E' possibile aumentare le prestazioni senza aggravare i costi?
- Le stesse prestazioni potrebbero essere acquisite dall'estero ad un minor costo?

#### 1.4 LE TECNOLOGIE

Il patrimonio di infrastrutture tecnologiche consiste nella potenza e nella estensione della rete transnazionale e del know how per metterla al servizio del cliente.

Per quanto riguarda la rete in Europa, è stato realizzato un Backbone Circuit Switching ad alta velocità, in grado di interconnettere "as it is" le diverse reti nazionali creando di fatto una unica rete europea.

La rete si snoda con una tipologia a maglia attualmente formata da circa 40 nodi.

Le tratte digitali sono dimensionate sulla base di una valutazione analitica dei preesistenti carichi di lavoro.

Per quanto riguarda l'Italia, attraverso un'analisi qualitativa sono state individuate alcune linee più significative.

Di queste sono stati calcolati i caratteri trasmessi per transazione-tipo, appartenenti alle classi applicative individuate.

Il numero di caratteri trasmessi (IN e OUT) per ogni transazione è stato moltiplicato per il numero di transazioni effettuate da ogni singolo centro ottenendo il dimensionamento minimo P1; ipotizzando che ogni utente effettui due transazioni ogni tre minuti è stato dimensionato il picco P2. La banda necessaria è stata quindi definita come  $P1+P2/1.5$ .

La rete europea è una sintesi virtuale delle reti private INFONET e SAVA e le reti pubbliche europee ITAPAC, TRANSPAC, DATEX etc.

Lo sviluppo futuro è teso alla sovrapposizione della prima maglia di backup della rete con una soluzione basata sull'utilizzo di servizi ISDN (linee switched a 64 Kb) per garantire una sempre maggiore affidabilità alla struttura.

L'affidabilità complessiva della rete -quindi il vantaggio tecnologico - sarà dato dal potenziamento di backup a tre livelli: fisico, logico, funzionale, al fine di ridurre le possibilità di caduta delle linee.

La futura logica di backup può essere così sintetizzata:

- fisica, ogni linea ha un backup commutato (ISD e/o RFD);
- logica, ogni percorso logico ha una doppia route;
- funzionale, ogni rete ha un'alternativa (pubblica/privata).

La rete europea si è estesa a tutta l'area nord americana e via via si fa sempre più globale, mentre la potenza installata è in media 450 MIPS.

La tecnologia di riferimento prevede accanto ai servizi-dati, servizi-fax e voce.

Lo sviluppo è orientato verso sistemi che permettono la più completa interoperabilità fra architetture diverse al fine di lasciar coesistere soluzioni tra loro non perfettamente compatibili.

## 2. QUADRO MACROECONOMICO

### 2.1 Scenario

Il 1993 è stato l'anno del downsizing e dei sistemi aperti nonché l'anno del downpricing come fenomeno generalizzato a tutti i segmenti di prodotto comprese alcune componenti del software e dei servizi.

Le difficili condizioni di mercato presenti in molti settori economici hanno indotto le imprese a rinviare o congelare progetti di investimento già definiti e a procedere ad acquisti fisiologici secondo una logica cost-saving.

Tale atteggiamento ha orientato molti grandi utenti verso scelte radicali ed alternative tra di loro: l'outsourcing del sistema informativo o una reinternalizzazione (insourcing) delle attività tradizionalmente delegate all'esterno.

La situazione di criticità nella quale molte grandi imprese si trovano in relazione alle difficoltà da queste incontrate sui rispettivi mercati determina, nel loro interno, una contrazione del budget per tecnologie informatiche.

Si può pertanto parlare di un processo in atto di de-costruzione o de-integrazione della grande impresa in unità di dimensione minore che talvolta si configurano come unità o società autonome. E' infatti visibile la transizione dal modello di impresa fisicamente e spazialmente concentrata e verticalmente integrata a quello dell'impresa rete, dell'impresa estesa o dell'impresa virtuale (virtual corporation).

Il processo di razionalizzazione della spesa per tecnologie

informatiche ha l'effetto già visibile sul breve periodo di contrarre la domanda rivolta verso l'esterno di servizi a basso valore aggiunto e di incrementare quella per servizi di natura più strategica.

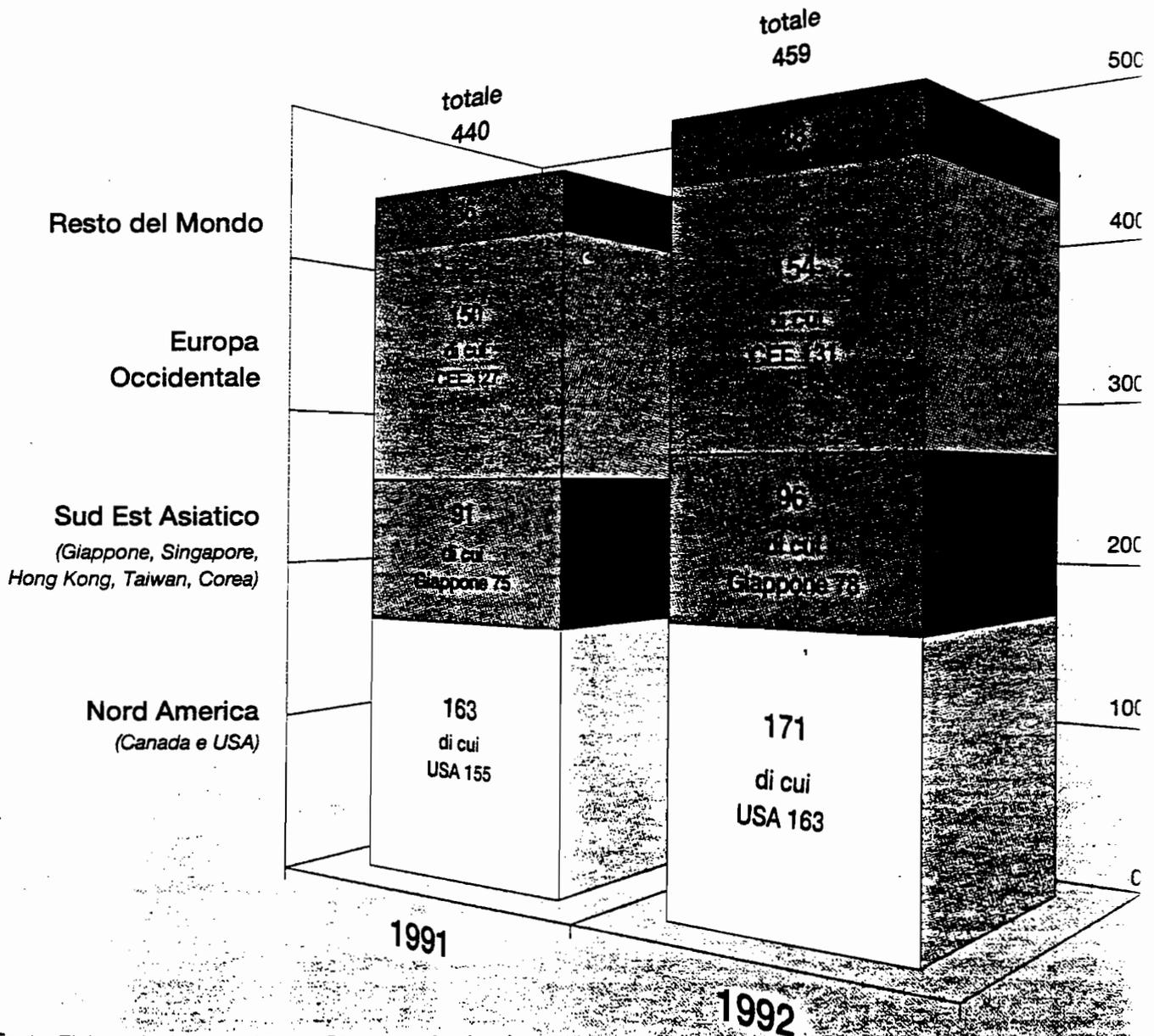
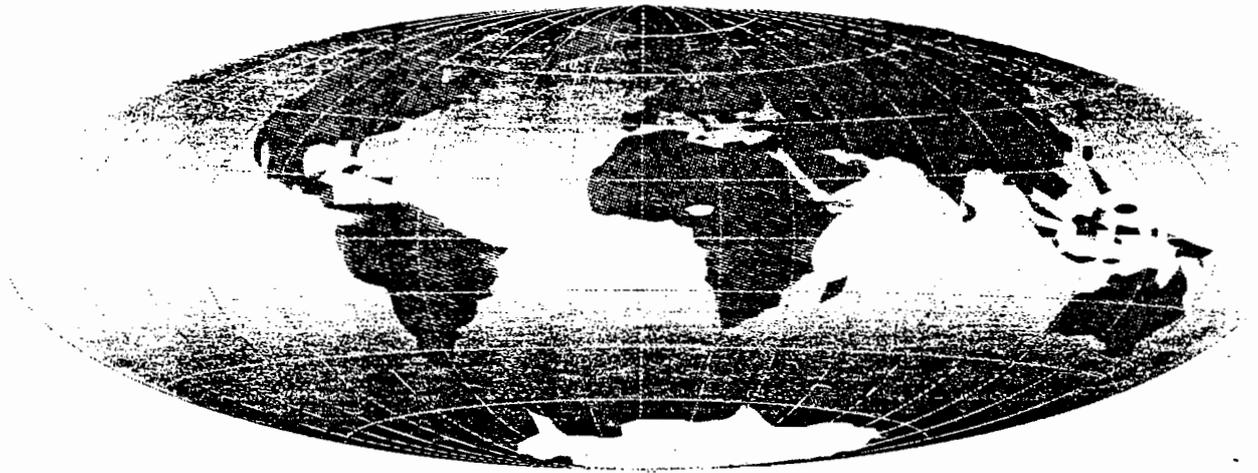
In definitiva la domanda risulta connotata da una richiesta di tecnologie a prestazioni sempre più elevate e a basso costo, di nuove funzionalità e funzioni d'uso alle quali vengono riconosciuti un valore ed un prezzo sempre più elevati.

In relazione poi all'offerta, le difficoltà che hanno caratterizzato la crescita del mercato dell'informatica hanno incrementato la competizione tra fornitori basata sul fattore prezzo. I fenomeni di downpricing a cui abbiamo fatto riferimento sopra si estrinsecano nella immissione sul mercato di nuovi prodotti a prezzi inferiori e a prestazioni superiori a quelli precedenti. Il parametro prezzo, o meglio prezzo-prestazioni, che rappresenta oggi la principale leva competitiva per i maggiori costruttori, nasconde l'esistenza di fattori strutturali assai significativi quali:

- A) flessibilità e capacità di adattamento ai mutamenti di mercato attraverso strutture agili;
- B) focalizzazione sulla comprensione dei bisogni dell'utenza e sulla capacità di rispondere ad essi in modo efficace ed efficiente;
- C) la capacità di integrare tecnologie, prodotti e servizi per fornire soluzioni personalizzate a specifiche necessità;
- D) la capacità di fornire soluzioni e servizi avanzati a prezzi ridotti.

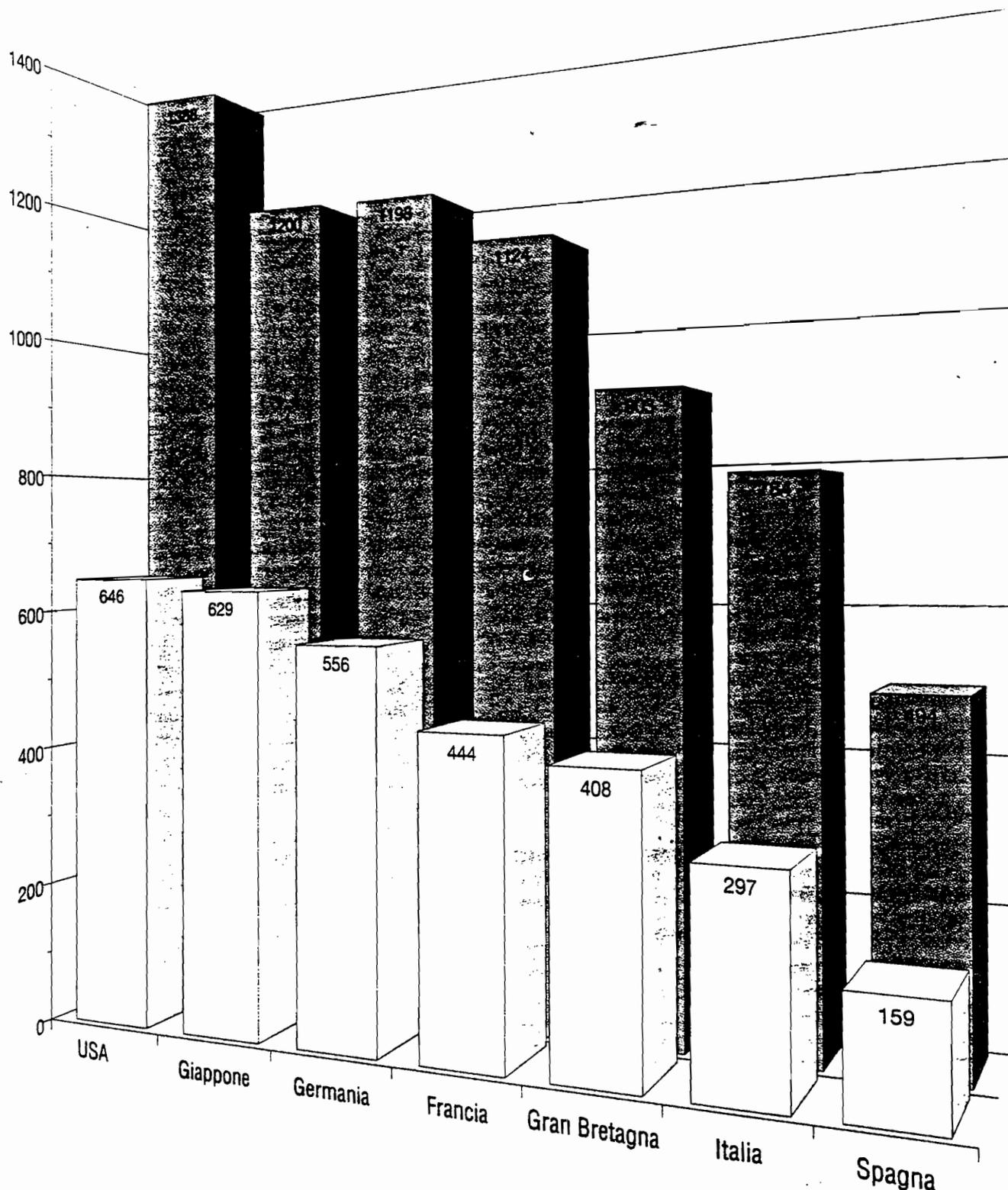
# Mercato mondiale dell'informatica per macroaree (1991-1992)

(valori in miliardi di dollari USA a tassi di cambio 1991)



Fonte: Elaborazioni e stime Nomos Ricerca su fonti varie

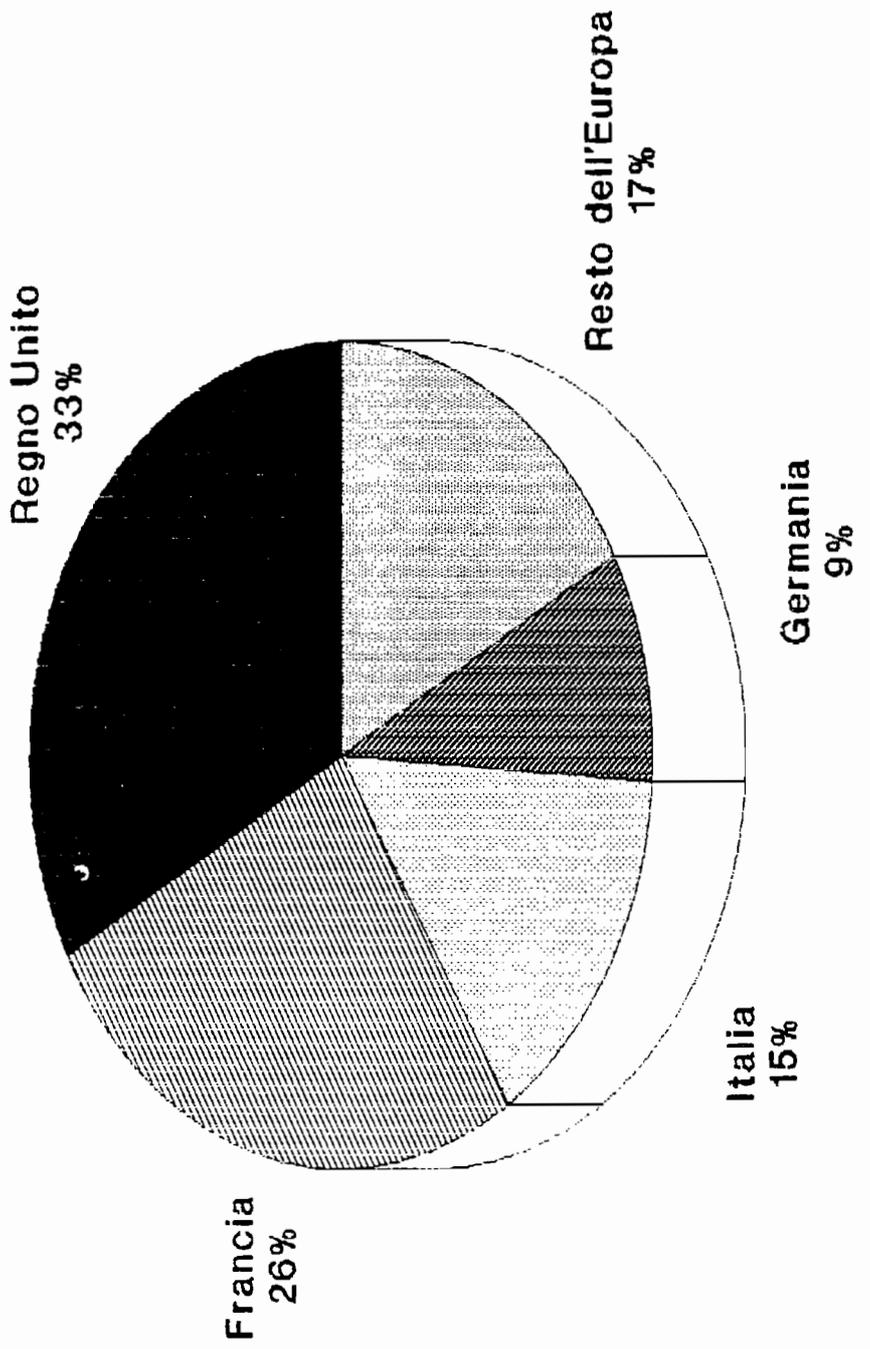
# Indicatori macroeconomici relativi alla spesa ED nei principali Paesi (1992) (valori in dollari USA)



- spesa EDP per occupato
- spesa EDP pro capite

# Outsourcing in Europa

Paesi



Source: *Forbes* magazine, 1991. Figures are based on 1990 data. Market share is based on 1990 data.

## Leading Outsourcing Vendors, Europe, 1991

Company	Estimated Revenues (\$m)	Estimated Market Share (%)
EDS	270	12
Cap Gemini Sogeti	230	10
Sema Group	100	4
GSI	90	4
AT&T Istel	80	3
Data Sciences	80	3
Finsiel	60	3
CSC	60	3
Télesystèmes	50	2
Digital	45	2
CFM	45	2
<b>Total Listed</b>	<b>1,110</b>	<b>48</b>
<b>Total Market</b>	<b>2,300</b>	<b>100</b>

**Leading Vendors  
1992 Applications Management, Europe**

Vendor	Revenues \$m	Market Share (%)
Cap Gemini Sogeti	40	9
EDS	20	4
Sema Group	15	3
FI Group	15	3
Andersen Consulting	12	3
Data Sciences	8	2
ITnet	8	2
IMI	8	2
Finsiel	5	1
K3	4	1
<b>Total Listed</b>	<b>135</b>	<b>30</b>
<b>Total Market</b>	<b>450</b>	<b>10</b>

## IL MERCATO EUROPEO

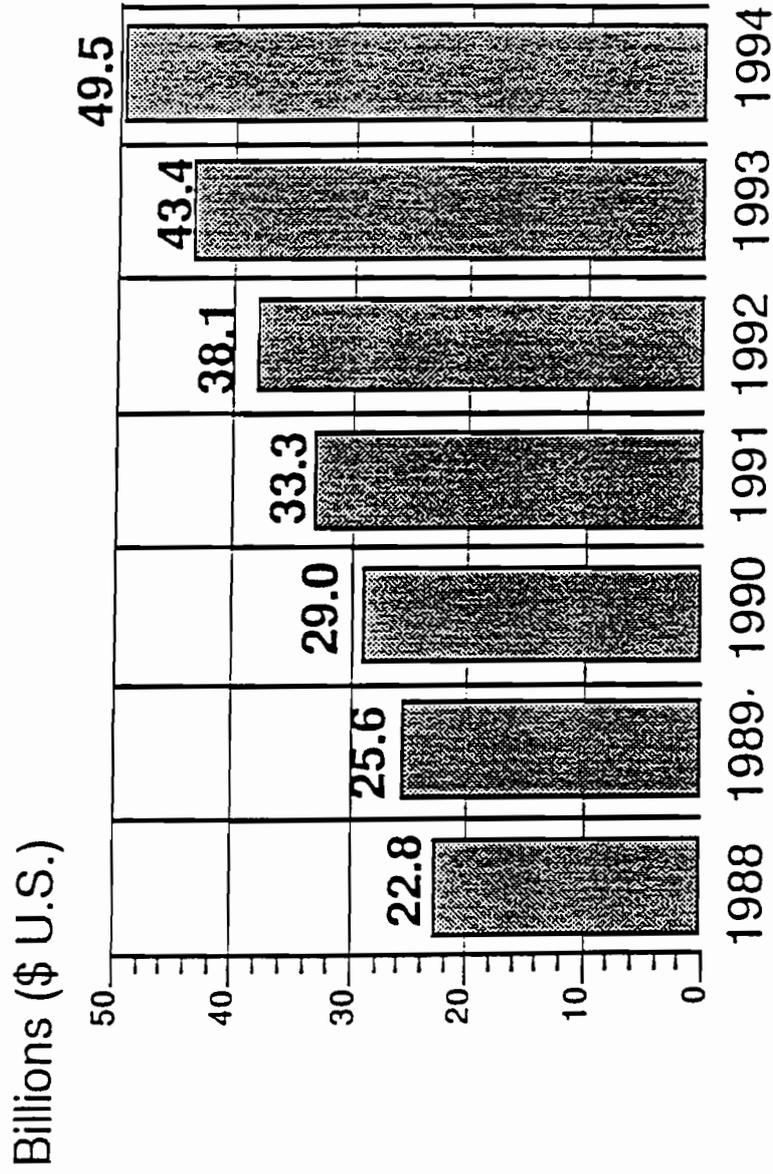
IL mercato europeo dell'outsourcing mostra un alto livello di crescita nel 1993 e ci si aspetta che questo trend continui nel prossimo futuro.

Questa crescita ha attirato l'attenzione dei maggiori vendors presenti sul mercato globale come IBM e DIGITAL nonché quella dei più competitivi outsourcing vendors statunitensi come PEROT SYSTEMS e CSC: questi nuovi entranti hanno spesso un differente approccio ai mercati dell'outsourcing rispetto ai maggiori vendors indigeni come HOSKYNS e GSI.

Ma analizzando più da vicino il mercato europeo si rileva che esso è dominato da alcuni vendors professionali quali EDS, CAP GEMINI SOGETI, SEMA GROUP e GSI; ciononostante questa situazione tenderà a cambiare nei prossimi anni: la DIGITAL, infatti, ha preparato una piattaforma di offerta di servizi per così dire proattiva.

Più in particolare, riguardo alle applicazioni di outsourcing, la parte più consistente del mercato risulta ancora concentrata sui mainframe data base centers, sui quali la DIGITAL ha deciso di puntare. UN più immediato attacco ai leaders di mercato viene dall'entrata sul mercato, nel 1992, di IBM. Sebbene quest'ultima sia stata attiva grazie ad una joint venture con AXONE, essa ha di recente costituito una sussidiaria che si occupa

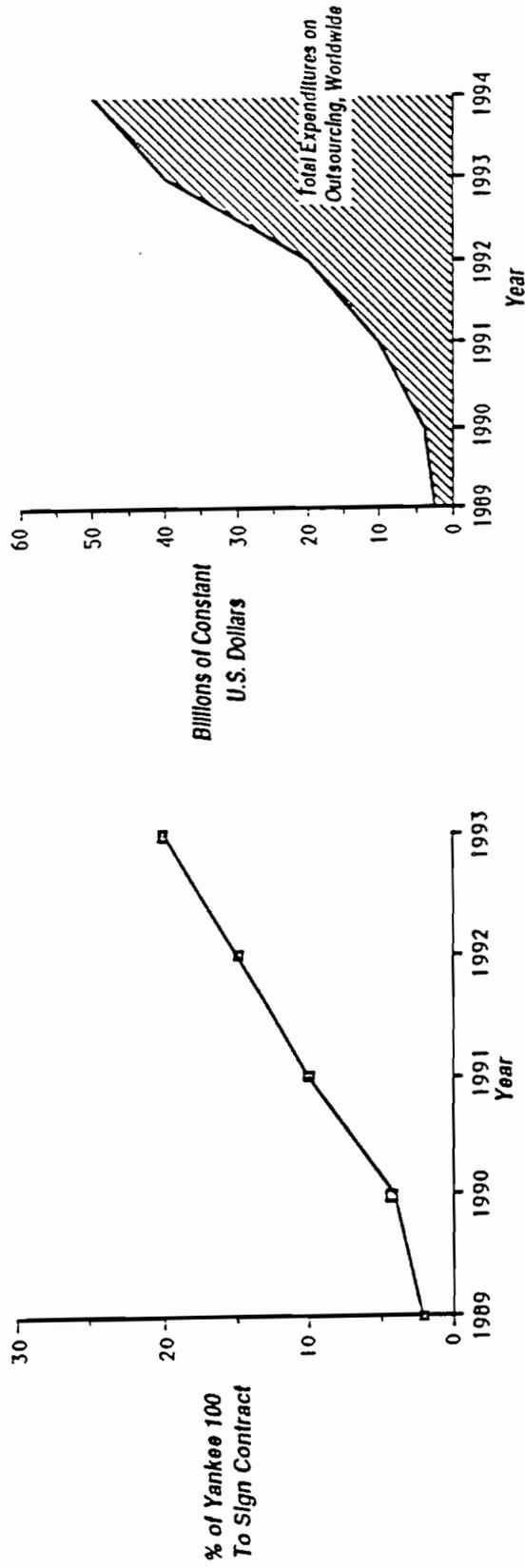
# Outsourcing Market\*



\*U.S. companies selling worldwide

the Yankee Group

# Outsourcing Growth Projections



The surge of outsourcing in the Yankee 100: Percentage of firms projected to sign outsourcing contracts.

the Yankee Group

- crescerà il numero di fusioni tra gruppi;
- i grossi gruppi si consolideranno;
- la globalizzazione diverrà lo strumento per soddisfare la domanda mondiale di outsourcing;
- si opererà una attenta segmentazione del mercato;
- si guarderà con maggiore attenzione ai bisogni dei potenziali clienti e acquisterà importanza il concetto di valore tradotto in riduzione dei costi, servizio e assistenza nei contratti.

#### MERCATO ITALIANO

Il mercato italiano dell'outsourcing dei sistemi informativi è dominato da una software house del gruppo IRI, la FINSIEL, seconda software house europea.

La Finsiel assorbe virtualmente l'offerta di servizi di outsourcing al settore pubblico in Italia. I ricavi totali del gruppo Finsiel per il 1991 hanno superato gli 875 milioni di dollari.

Per il 1991 era attesa una fusione per l'outsourcing tra Finsiel ed Olivetti Information Systems( quest'ultima è la seconda impresa italiana di outsourcing), ma le attese sono andate deluse.

Un tratto distintivo del mercato italiano è che la maggior parte delle imprese italiane ha già nel suo interno una struttura organizzativa in cui esiste un impianto I.T.( insourcing ): un

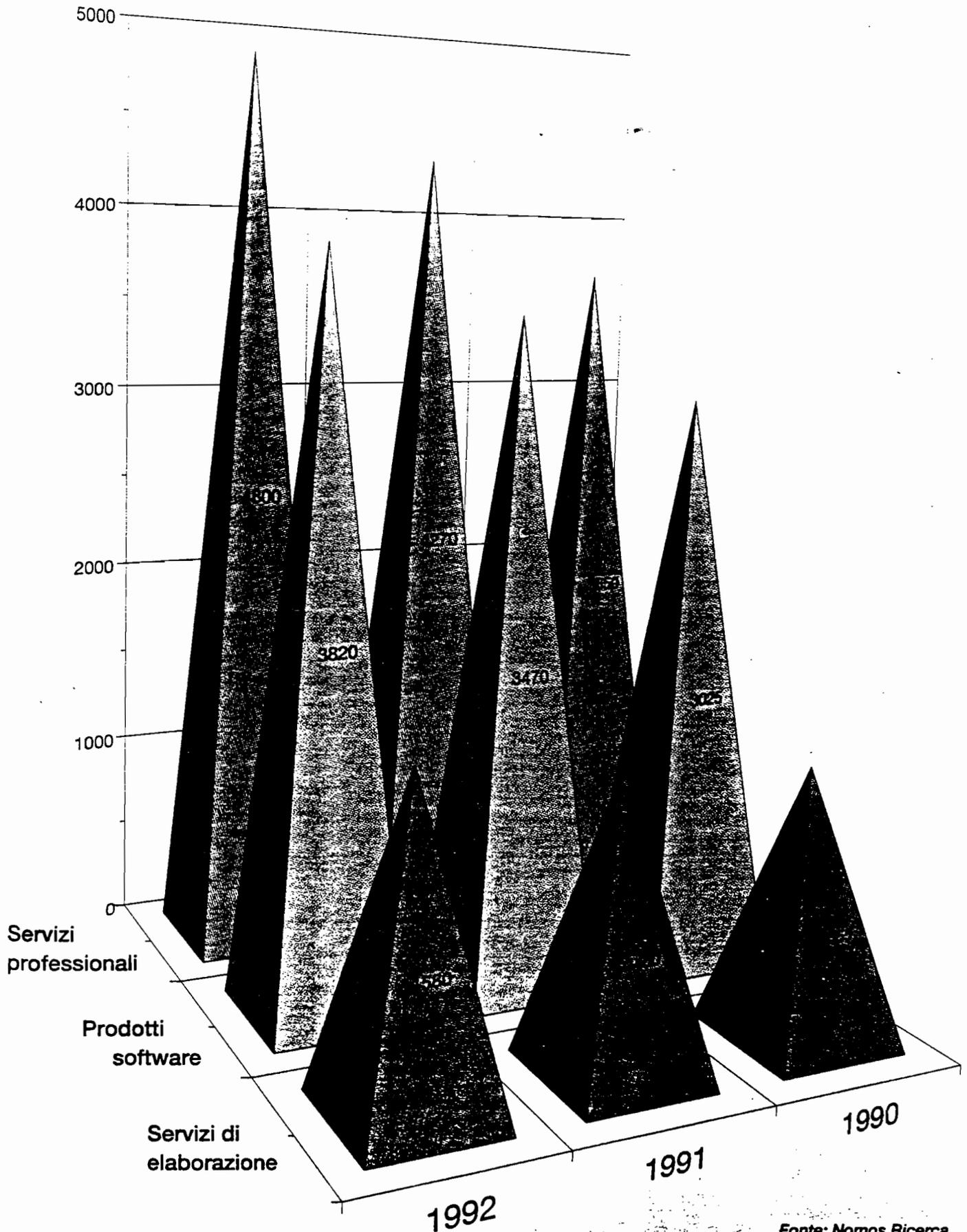
esempio di questo tipo può essere quello offerto da Enidata, impresa di I.T. di Enichem.

Non è trascurabile in Italia il problema "sindacale" collegato alla scelta di outsourcing: in ipotesi di soluzioni esternalizzate di I.T. si discute la necessità di garantire tutela al posto di lavoro in conformità a quanto dispone il dettato costituzionale e lo Statuto dei Lavoratori: l'outsourcing non può essere in ogni caso vista come una pratica volta ad eludere la legislazione lavoristica in tema di garanzia al mantenimento del posto di lavoro.

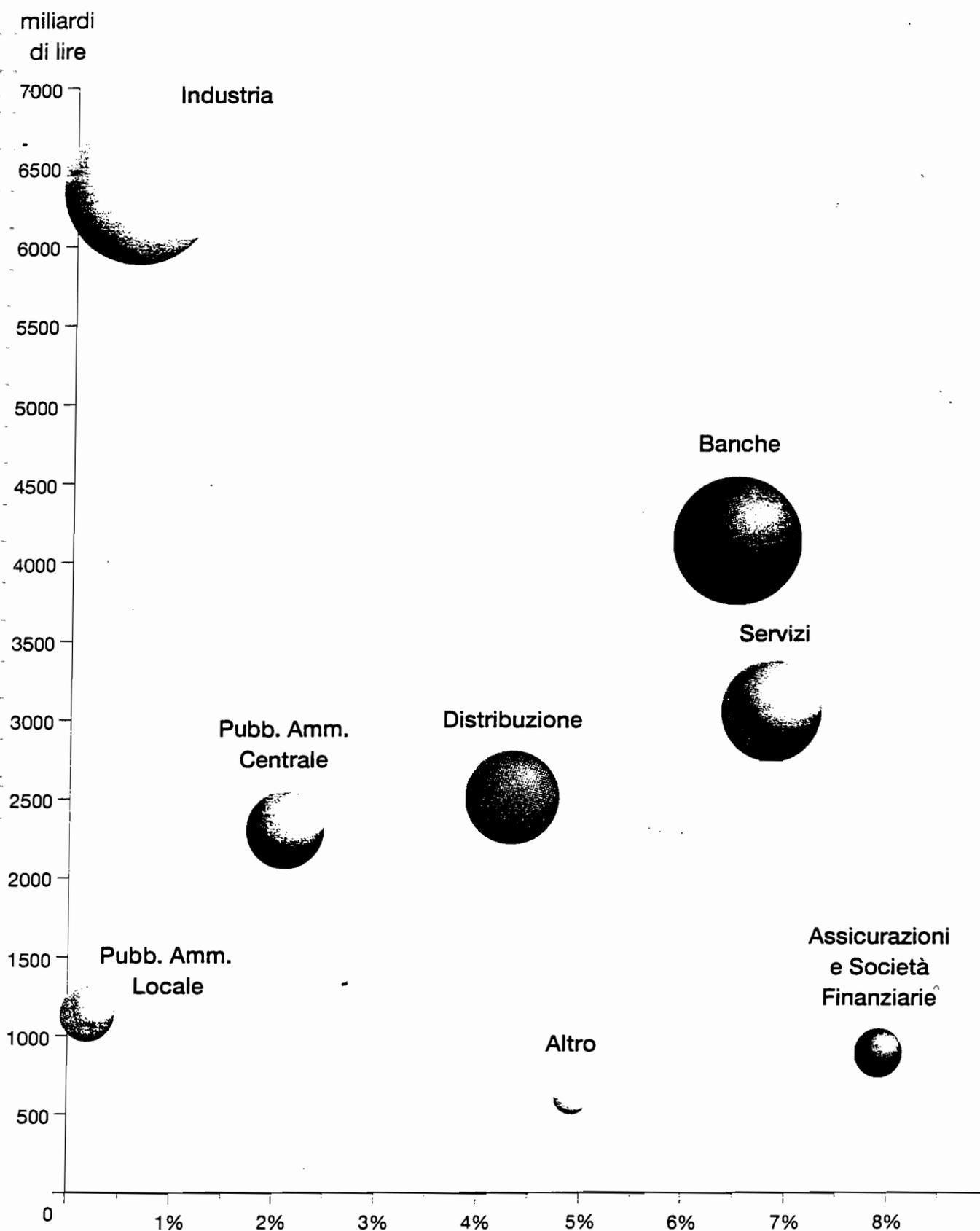
Le previsioni anticipano una rapida crescita del mercato italiano nei prossimi 3/5 anni, con una tendenza delle imprese a processi di razionalizzazione delle loro infrastrutture I.T. (outsourcing versus insourcing) o, alternativamente alla costituzione di joint venture con altri gestori europei di outsourcing per entrare a far parte di un consorzio paneuropeo.

# Mercato italiano del software e dei servizi di informatica (1990-1992)

(valori in miliardi di lire - escluso captive)

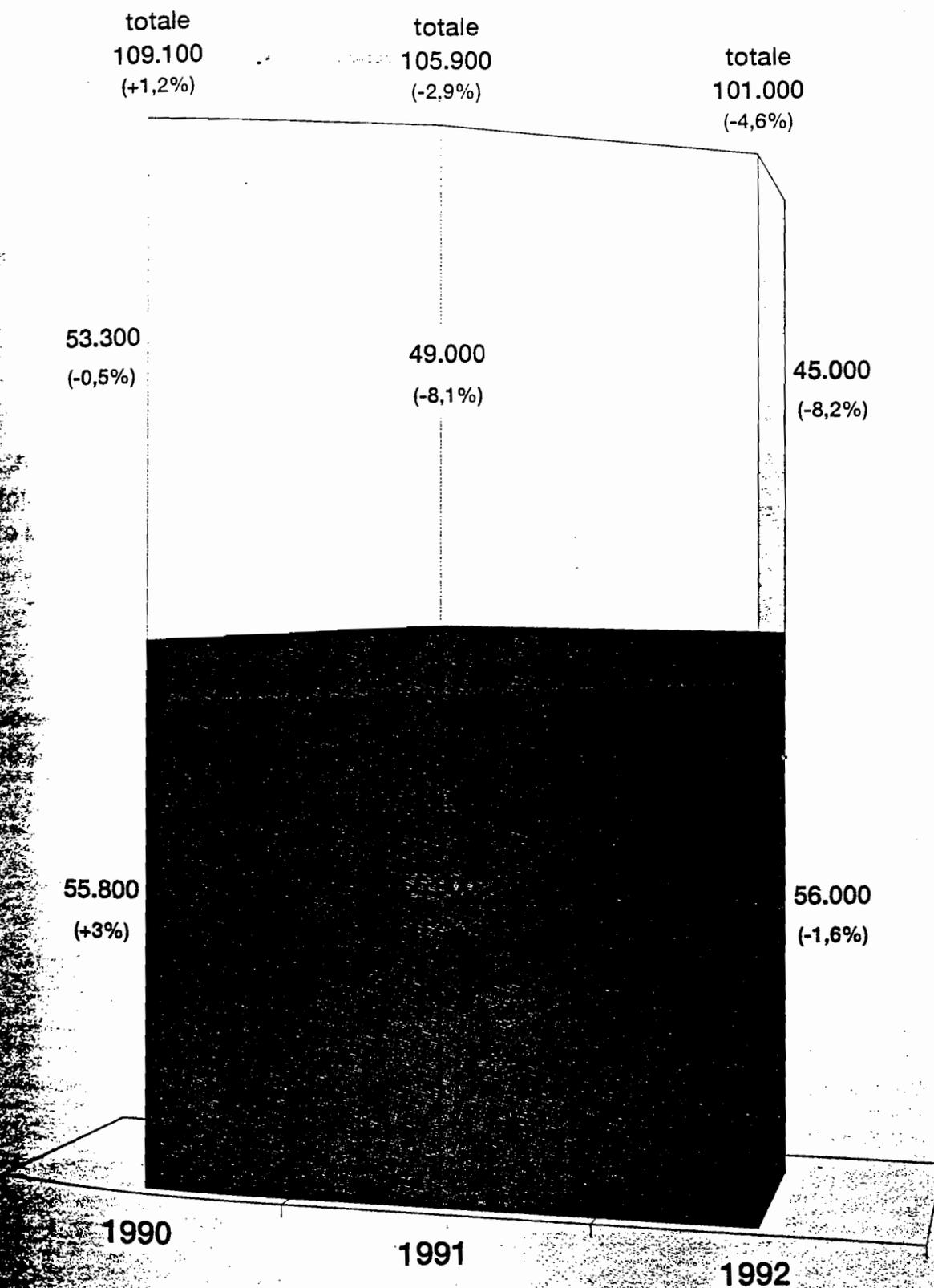


## Dimensioni e tassi di crescita della spesa informatica nei principali settori economici in Italia (1992)



# Numero di addetti al settore dell'informatica in Italia (1990-1992)

(dati in unità e  $\Delta\%$  sull'anno precedente)



■ Costruttori Hardware

■ Società di Software e Servizi di Informatica

Fonte: Nomos Ricerca

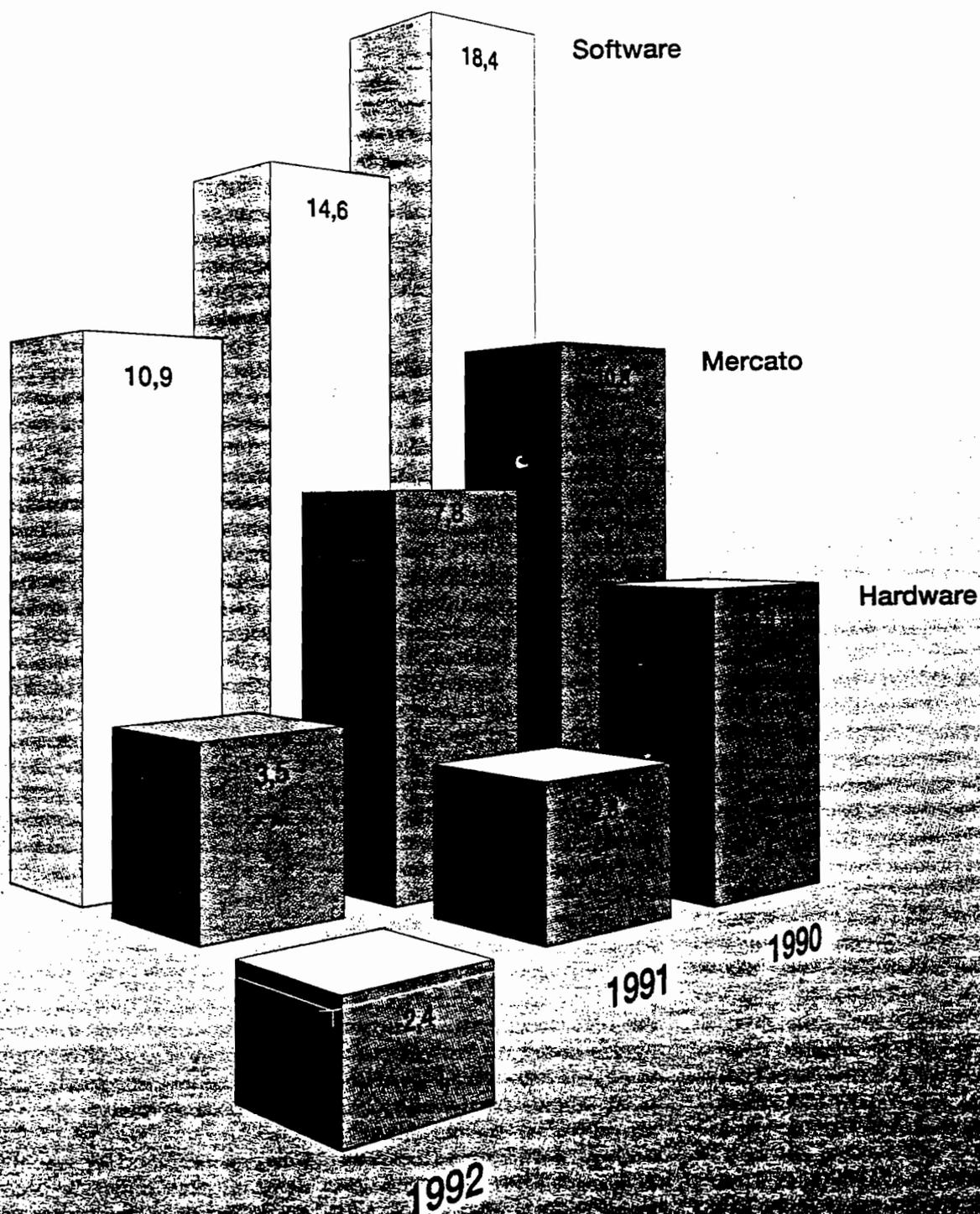
# *Spesa globale in I.T. Italia*

<b>AREE DI INVESTIMENTO I.T. E CARATTERISTICHE</b>					
	<b>Molto HW SW e servizi</b>	<b>Principalmente SW e servizi</b>	<b>Principalmente reti</b>	<b>Crescita non significativa</b>	<b>Crescita zero o riduzione</b>
<i>Finanza</i>	33%	27.5%	12%	18.5%	8%
<i>Industria</i>	16%	22.1%	17.5%	25.5%	19%
<i>Servizi</i>	17.3%	28.1%	12%	27.4%	15.3%
<i>Commercio</i>	27%	35.5%	9.1%	18.6	10%
<i>PAL</i>	20.1%	25%	26.2%	17%	12%
<i>PAC</i>	28%	28%	17.2%	17%	10%

**Fonte: IDC Italia    Gennaio 1993**

# Tassi di crescita del mercato dell'informatica in Italia per segmenti (1990-1992)

( $\Delta\%$  sull'anno precedente)



### 3. ANALISI DELLA DOMANDA

#### 3.1 L'andamento del mercato per segmenti

##### LA DOMANDA NELL' AMBITO DEL MERCATO ITALIANO

In Italia la domanda di outsourcing dei Sistemi Informativi è fortemente influenzata da alcuni macrofattori strettamente interconnessi tra loro.

In primo luogo, le difficili condizioni di mercato hanno indotto aziende ed Enti di molti settori a rinviare o a congelare progetti di investimento in informatica (software e hardware).

Le imprese hanno invece proceduto ad acquisti "fisiologici" in logica cost-saving, trasformandoli così da investimenti in spese correnti.

Da ciò è nato l'orientamento di molti grandi utenti verso scelte radicali, alternative tra di loro: l'outsourcing dei Sistemi Informativi oppure la reinternalizzazione delle attività informatiche già delegate all'esterno.

Ancora, la dimensione aziendale è sicuramente un fattore critico, poichè avviata la globalizzazione dei mercati, nonché la fase fondamentale dell'integrazione europea, l'azienda ha l'esigenza di trasformarsi da una struttura verticale ad una reticolare, formata da elementi interdipendenti.

Perciò all'interno dell'Information Technology, l'outsourcing diviene un elemento sempre più strategico per le imprese.

Fortemente interconnesso ai due già citati fattori è l'inasprirsi della competitività sui mercati che ha indotto le grandi utenze - come le medio piccole - alla ricerca di soluzioni cost-saving ed

al contempo ad una logica di rightsizing e razionalizzazione dei Sistemi Informativi già esistenti in azienda oppure le ha indirizzate verso investimenti mirati in servizi dell'Information Technology ad alto valore aggiunto.

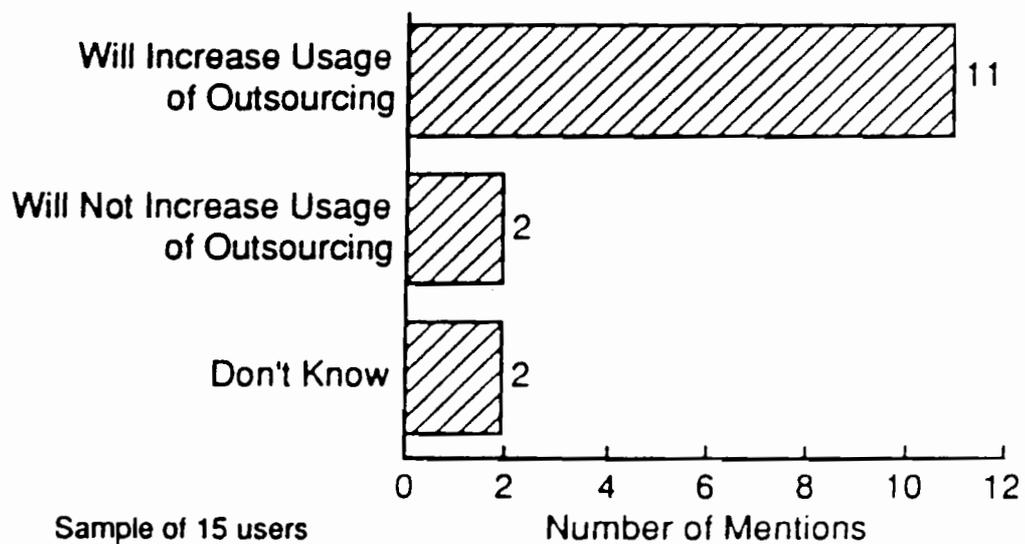
In effetti, dal drastico calo della domanda di informatica, si è creato un effetto forbice per il quale, se da un lato le aziende sono andate verso un re-engineering delle strutture organizzative, dall'altro l'impresa oggi vive una fase di transizione dal modello di impresa fisicamente, spazialmente concentrata e verticalmente integrata, verso il modello "dell'impresa rete" e del distretto industriale.

Da ciò consegue che la dotazione di risorse informatiche e di telecomunicazioni risulta un requisito indispensabile per l'esistenza dell'impresa stessa.

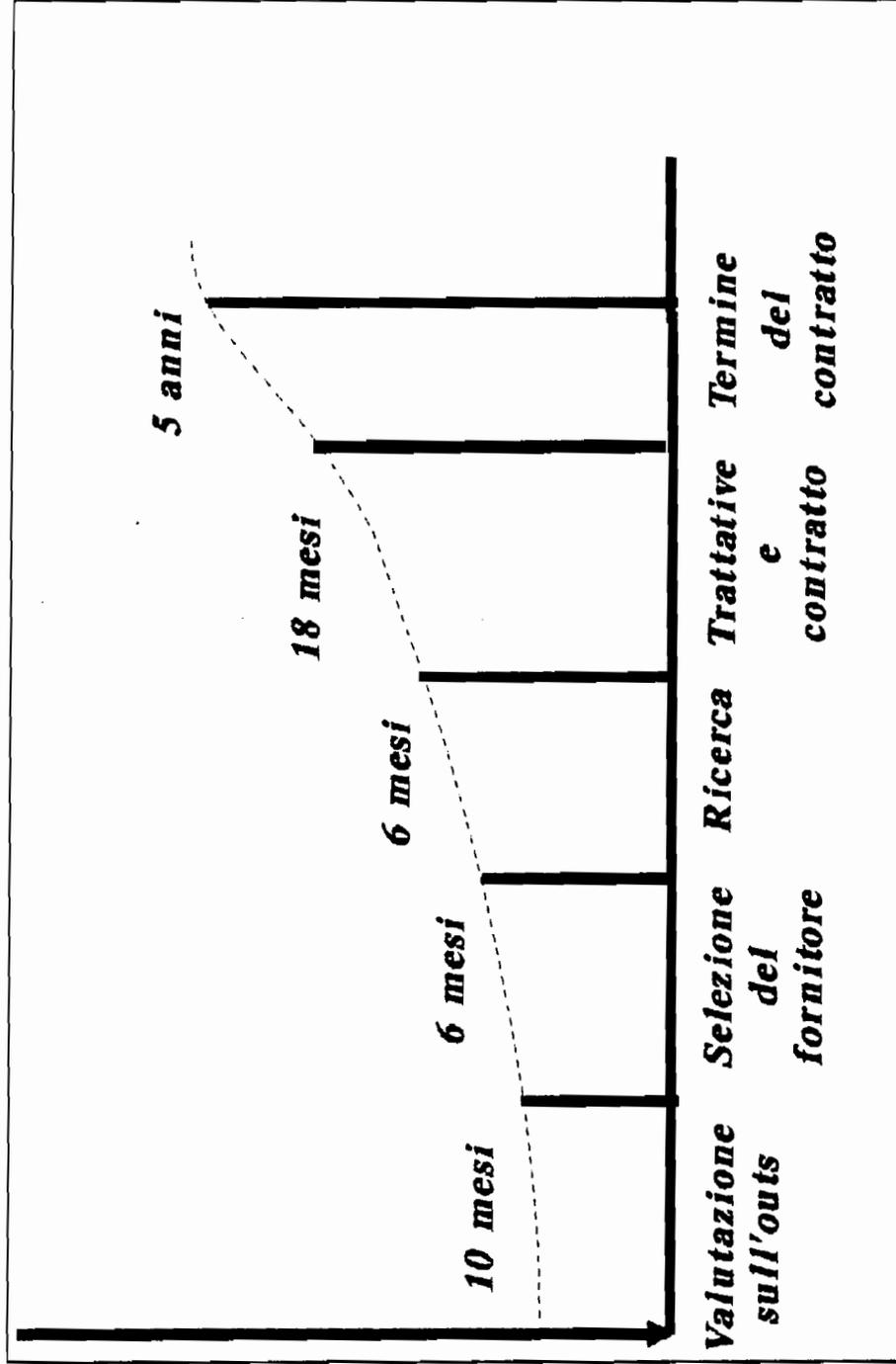
Perciò il livello di importanza strategica dell'outsourcing dei Sistemi Informativi si è accresciuto nella cultura gestionale dell'impresa italiana.

Quest'ultima - richiedendo servizi strategici ad alto valore aggiunto - ha realizzato come questo modo di essere e di agire possa renderla più competitiva, migliorandone la flessibilità, le innovazioni di processo e di prodotto, nonché il "lead-time".

### Future Outsourcing Intentions Level



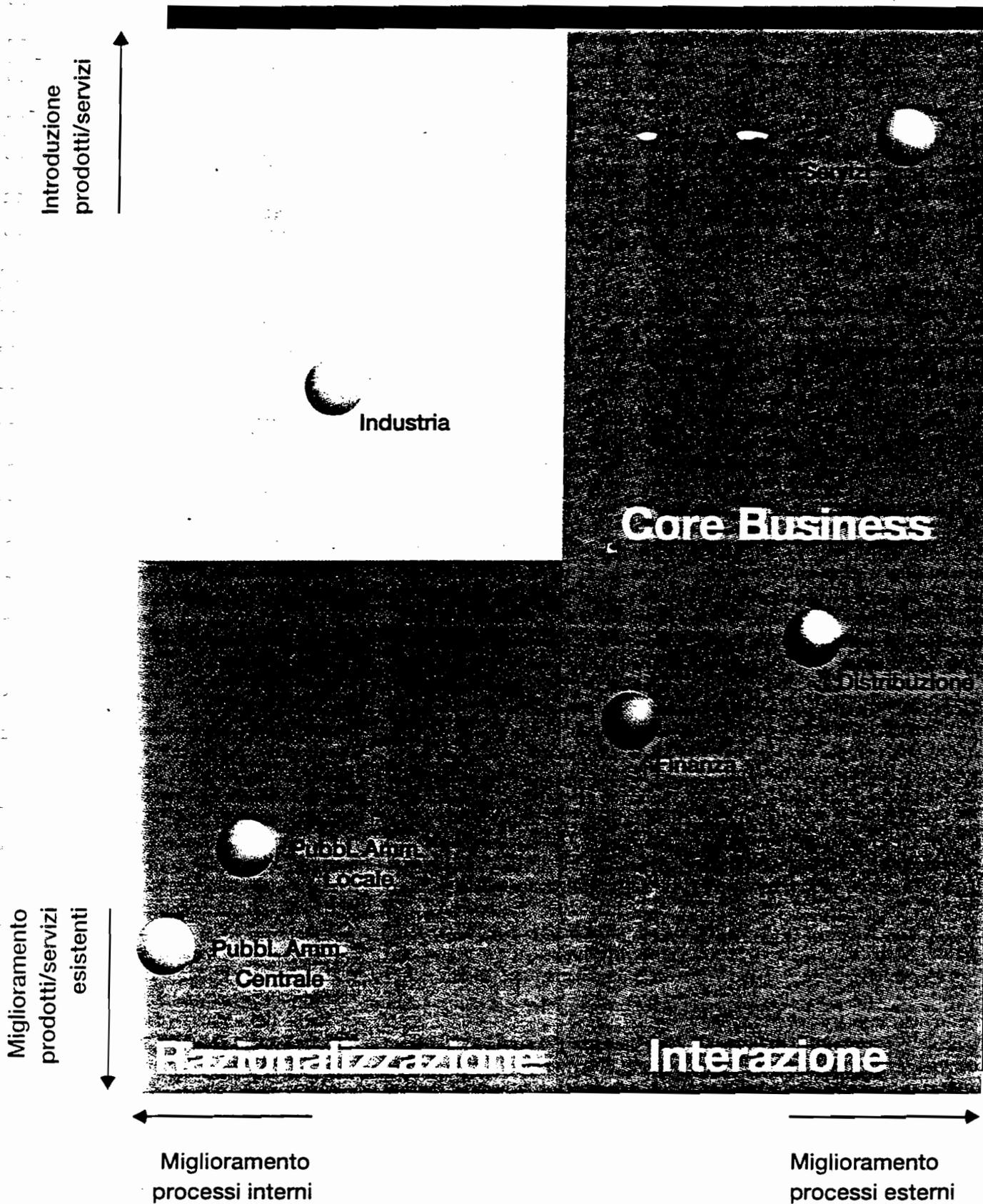
# Comportamento dell'utente



0

Elaborazione propria

# Ruolo strategico dell'informatica nei diversi settori economici



## ANDAMENTO DEL MERCATO PER SEGMENTI DI UTENZA

A tal punto dell'analisi è interessante fare alcune osservazioni sulla spesa in outsourcing disaggregata per tipologia di utenza, al fine anche di poter individuare il trend di crescita per segmenti.

**SEGMENTO BANCARIO** Il credito è caratterizzato da una diminuzione della spesa in hardware ed una stabilizzazione della crescita nel software e nei servizi. Ciò a causa di vari fattori verificatesi nei primi anni novanta.

L'integrazione europea del sistema del credito ha avuto un forte impatto sulle spese in EDP, poichè le banche italiane hanno dovuto rispondere ad obiettivi di contenimento dei costi, ad una razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse e a un miglioramento della redditività.

Inoltre, i processi di concentrazione tra le aziende hanno portato come conseguenza una riduzione degli investimenti sul proprio Centro Elaborazione Dati, mentre le piccole strutture hanno fatto ricorso all'outsourcing in maniera crescente.

In effetti, le banche stanno puntando sull'informatica come arma strategica capace di garantire un salto qualitativo dell'offerta presso la clientela.

Al 1993, il 30% circa degli istituti di credito italiani basa la propria meccanizzazione sul mainframe; il 45% sul minicomputer.

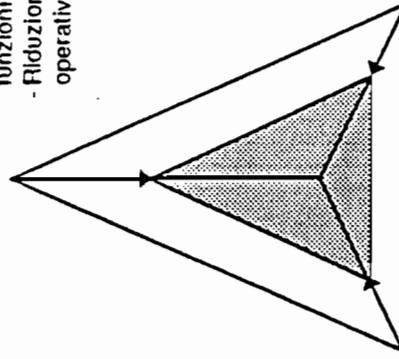
Il restante 25% fa ricorso a società di servizi che garantiscono una gestione all'esterno delle attività EDP.

Tale netta preponderanza dell'hardware è dovuta soprattutto alle

## VANTAGGI E RISCHI DELL'OUTSOURCING

### VANTAGGI

- Costo**
- Riduzione costi funzioni EDP
  - Riduzione costi operativi banca

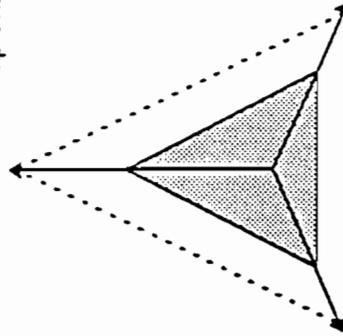


- Tempo**
- Focalizzazione risorse EDP su attività critiche
  - Minori tempi di realizzazione

- Qualità**
- Disponibilità know how specialistico
  - Disponibilità know how su prodotti/servizi

### RISCHI

- Costo**
- Costi di preparazione ad outsourcing
  - Costi gestione imprevisti



- Tempo**
- Ritardi risposta fornitori
  - Scarsa motivazione risorse interne

- Qualità**
- Perdita know how
  - Peggioramento servizio al cliente

caratteristiche dell'attività stessa, che richiede la trattazione di grossi volumi di dati.

Tuttavia, il credito è stato il settore più rapido nell'assorbire le novità in termini di automazione. Infatti, per quanto concerne il ricorso a società di servizi "esterne" si nota una chiara differenza rispetto a quanto è possibile riscontrare in altri comparti dell'economia nazionale.

Le banche prediligono le società in cui detengono una partecipazione, scelta spesso dettata dalla necessità di garantire un elevato livello di segretezza ai dati trattati.

Le società di servizi di tipo consortile vengono in genere prescelte dalle aziende appartenenti allo stesso Gruppo bancario. Così, se da un lato vi sono ampi spazi di business per le imprese "esterne", al tempo stesso vi sono tre fattori che contribuiscono a frenare se non ad impedire una scelta in questo senso.

In primo luogo, le difficoltà per molti utenti insite nel definire con precisione i vantaggi derivanti - in termini di costo - dall'affidamento all'esterno della gestione del centro EDP.

In base alle esigenze della banca, una società esterna dovrebbe essere in grado di quantificare questi vantaggi.

In secondo luogo, le caratteristiche delle attività che possono essere gestite all'esterno sono molto rilevanti: si tratta di procedure consolidate e che non richiedono un continuo adeguamento per rispondere ai bisogni della clientela. Ad esempio, i servizi generali interni (backoffice operations)

Ci è infine una chiara volontà, da parte degli istituti di credito, di gestire in prima persona lo sviluppo delle

applicazioni destinate alla personalizzazione dei servizi.

L'opinione che ricorre spesso tra gli addetti ai lavori è che l'esternalizzazione totale del centro EDP impedirebbe di fatto questo tipo di gestione.

Questa relativa reticenza nei confronti delle società "al di fuori" della banca emerge anche dai dati IDC, secondo i quali il 67% degli istituti di credito si dichiara disponibile a valutare le proposte di gestione interna, a condizione di poter mantenere il controllo sul gestore, mentre il 38% è disponibile solo in parte. Inoltre, il 54% delle banche si dichiara soddisfatto del proprio sistema informativo, ma solo il 14% è "pienamente" soddisfatto.

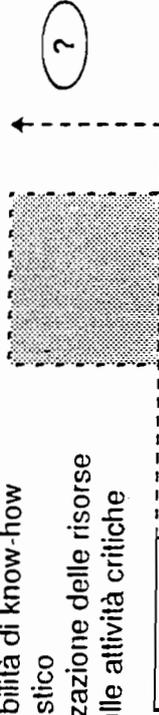
I motivi di insoddisfazione si devono in particolare al fatto che le applicazioni esistenti non riescono a coprire il 100% delle procedure e dei processi, oltre che ad un costo connesso giudicato eccessivo. Di conseguenza, i progetti da sviluppare in questo ambito si caratterizzano in generale per un nuovo approccio che vede le tecnologie integrarsi in modelli organizzativi. Ciò implica professionalità e competenze non più reperibili all'interno delle aziende, ma che vanno cercate sul mercato, inducendo una forte propensione all'esternalizzazione ed al cambiamento delle componenti esternalizzate: crescono i servizi (system integration, facilities management, servizi a valore aggiunto su rete, disaster recovery) e crescono i prodotti grazie ad una maggiore propensione agli standard ed alle esigenze di tempestività, qualità e a ridurre il rapporto costi-benefici.

L'intero sistema si sta comunque muovendo verso una maggiore

**POSSIBILE IMPATTO DELLA  
NUOVA LOGICA**

- Riduzione dei costi operativi della Banca
- Disponibilità di know-how su nuovi prodotti/servizi
- Focalizzazione delle risorse sul core business della banca

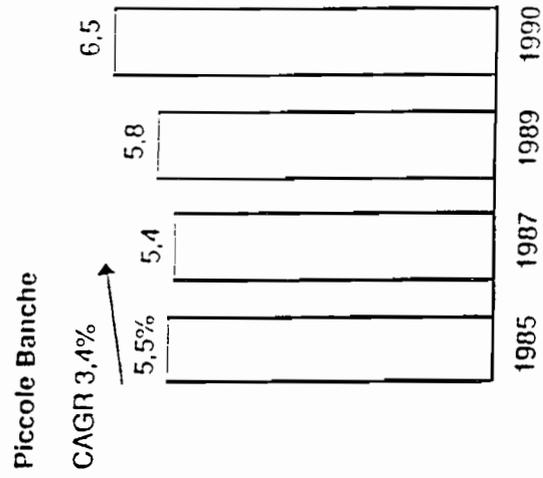
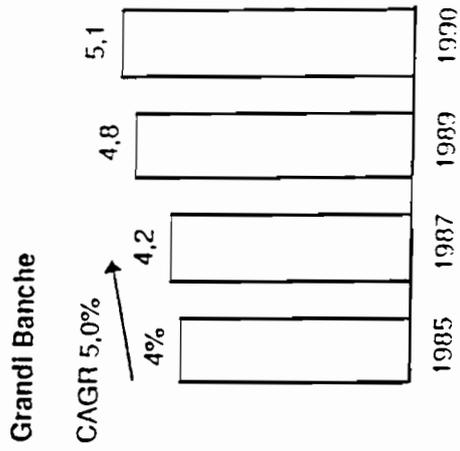
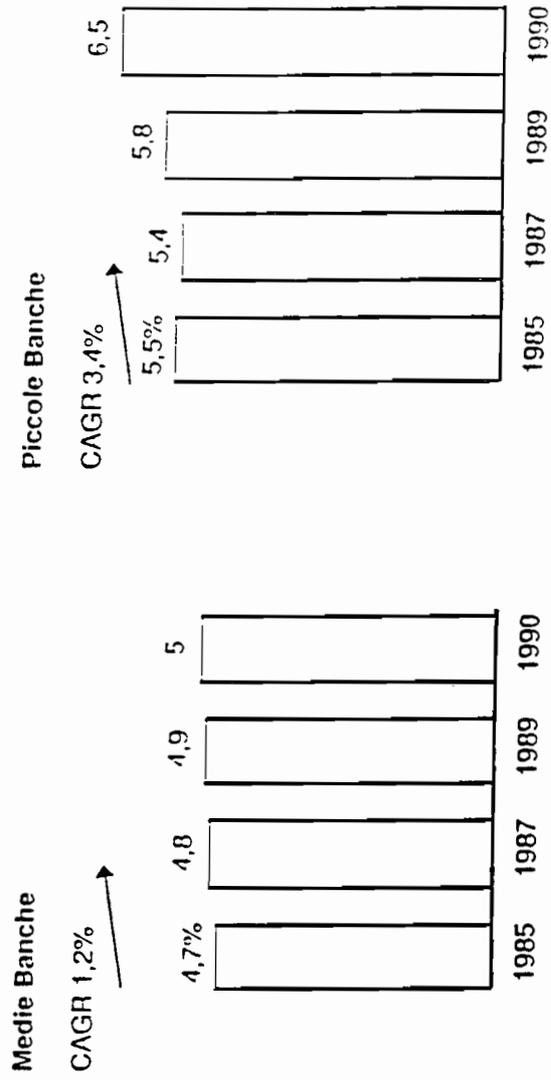
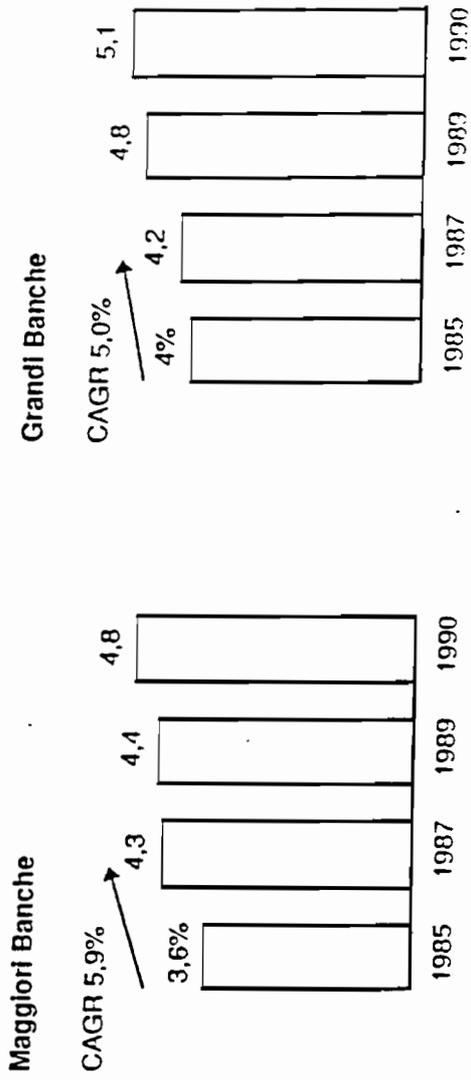
- 15 + 35% di riduzione nei costi delle funzioni EDP esternalizzate
- Disponibilità di know-how specialistico
- Focalizzazione delle risorse EDP sulle attività critiche



Benefici adottando  
logica EDP

Benefici adottando  
logica EDP e di  
business

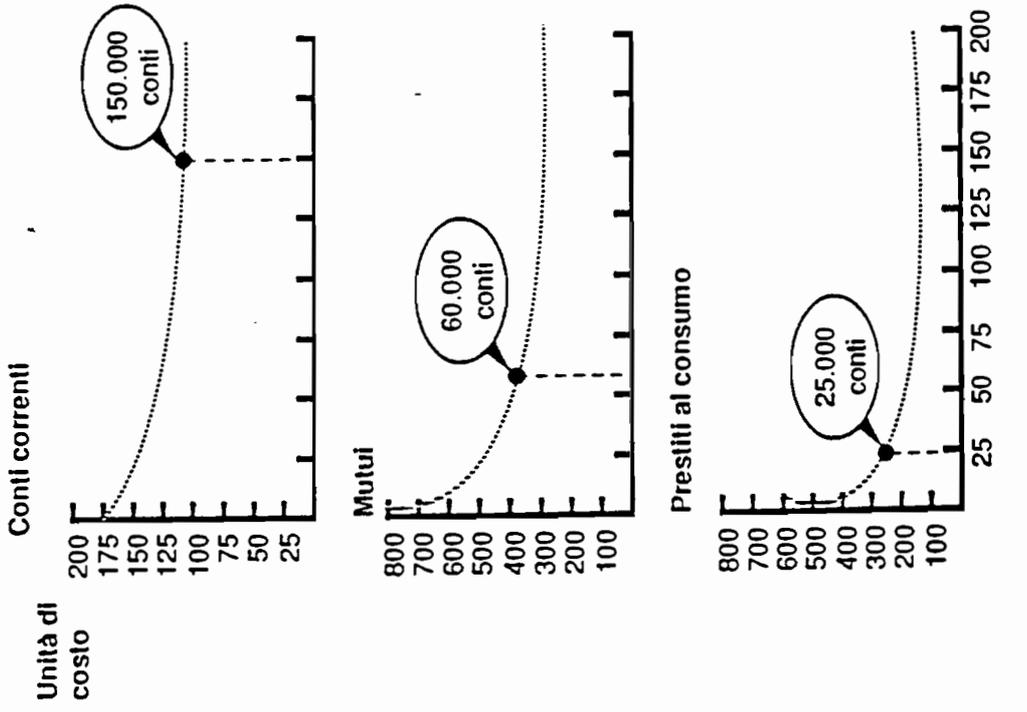
**INCIDENZA COSTI EDP CRESCENTE**  
 Costi totali EDP/Costi operativi, 1985-1990



Fonte: Rilievazione CIPA 1990

McKinsey & Company

**ANCHE LOGICA EDP DEVE TENERE  
CONTO DI DIFFERENZE TRA PRODOTTI**



E' necessario valutare le ipotesi di esternalizzazione per singolo prodotto

Fonte: Survey europeo

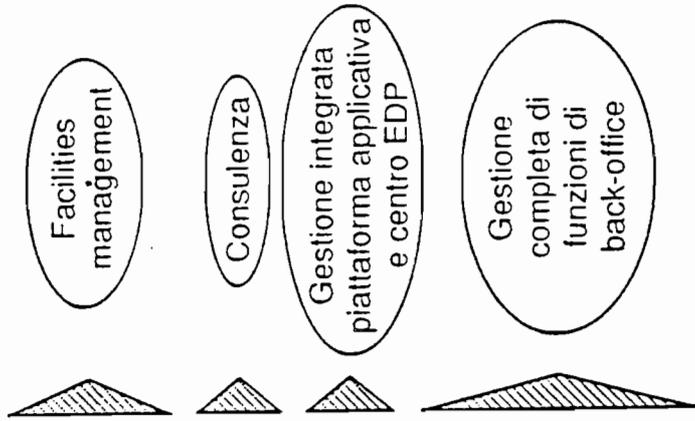
McKinsey & Company

efficienza, per cui le aziende informatiche - capaci di puntare all'armonizzazione dei sistemi sviluppati in modo individuale - troveranno spazi di business tutt'altro che trascurabili.

**OUTSOURCING NON E' SOLO  
FACILITIES MANAGEMENT**

BANCHE U.S.A.

Utente	Fornitore	Oggetto del contratto
- First City Bancorp	- EDS	- Gestione dei quattro centri EDP della banca
- Merrill Lynch	- IBM/MCI	- Gestione rete di telecomunicazioni
- Bank South	- IBM	- Consolidamento di due centri EDP e supervisione della costituzione di un centro unico
- Team Bank	- Systematics	- Fornitura di pacchetti software e gestione del centro EDP
- Banche locali	- Manufacturer's Hanover	- Gestione attività di back-office nel servizio di home banking
- Federal Home Loan Bank of Seattle	- EDS	- Trattamento assegni
- Merrill Lynch, Credit Union Mat. Costs, Comp-U-Card	- Banc One Corp.	- Gestione carte di credito



McKinsey & Company

## SEGMENTO PARABANCARIO

In questo segmento vanno inclusi gli Istituti Assicurativi e gli Istituti di Intermediazione Finanziaria.

Nonostante che le funzioni di entrambi siano la movimentazione di grossi volumi di danaro, è parso invece opportuno procedere ad un'analisi separata per ciascuno di essi.

## FINANZA

Il settore delle Società Finanziarie sta vivendo in questi anni una fase di forte evoluzione, dovuta soprattutto a due fattori: in primo luogo, una regolamentazione legislativa e normativa prima inesistente in Italia; in secondo luogo, l'internazionalizzazione del mercato finanziario.

La risposta del segmento "finanza" è stata una riorganizzazione interna - peraltro ancora in corso - anche a livello di Sistemi Informativi.

Il nuovo contesto normativo, infatti, ha reso molto più aspra la competizione, innescando così un processo di selezione\ sopravvivenza delle aziende di maggiori dimensioni e quelle di appartenenza ad un gruppo di riferimento.

A ciò si è aggiunto il fenomeno dell'internazionalizzazione del mercato finanziario, che ha comportato la formazione di gruppi polifunzionali ( l'aggregazione di società di leasing, factoring e S.I.M.) al fine di favorire la sopravvivenza sul mercato internazionale e la riorganizzazione dei Sistemi Informativi.

Questi ultimi giocano un ruolo assolutamente centrale ed indispensabile, costituendo in tale ambito il primo e più importante plus competitivo.

Area altrettanto importante è il Marketing, dove l'outsourcing dei S.I. deve supportare l'esigenza di offrire prodotti sempre più "customized" e creare "fidelizzazione" nella clientela.

#### ASSICURAZIONI

Anche il sistema assicurativo nazionale si trova nella condizione di dover cambiare sotto la spinta sia dell'integrazione economica europea - quindi della concorrenza delle grandi compagnie straniere - sia della nuova normativa riguardante i fondi pensionistici.

L'avvio di tali processi richiede l'ottimizzazione dei cash-flow delle compagnie, che deve necessariamente passare attraverso una revisione globale dei S.I., sia per quanto riguarda la struttura organizzativa che il processo di produzione del prodotto offerto. Una tale revisione non può che essere affidata all'esterno, non solo per i volumi d'investimento necessari alla realizzazione "in house", ma soprattutto a causa della mancanza di skills tecnologiche avanzate.

Per quanto concerne il primo punto, si evidenzia una forte esigenza di migliorare i flussi informativi tra sede e filiale e di costruire nuovi supporti al fine di una sempre maggiore penetrazione geografica.

Pertanto la comunicazione e l'elaborazione on-line tra le agenzie divengono elementi indispensabili e strategici, insieme all'integrazione di sistemi e tutto quanto riguardi le aree applicative tradizionali, quali la contabilità generale, la gestione polizze, la gestione sinistri, la gestione globale del rischio derivante dalla presenza su decine di mercati aventi caratteristiche diversissime.

## SEGMENTO INDUSTRIALE

All'interno di questo segmento, la gestione centralizzata dei Sistemi Informativi è ancora pari al 90.2%

Dai dati IDC, si evidenzia come, tuttavia, gli investimenti in Information Technology all'interno dell'azienda non esibiscano una crescita significativa mentre ci si rivolge sempre di più al "software e servizi". I valori più alti si registrano infatti laddove l'utilizzo dei S.I. all'interno non è più redditivo per l'azienda.

Ciò starebbe ad indicare un'alta attrattività del segmento per gli outsourcers.

Il settore industriale, infatti, è stato quello più sensibile a fenomeni di downsizing e rightsizing, al fine di migliorare l'efficacia dei S.I. e della produttività.

In realtà, nell'industria manifatturiera l'esternalizzazione realizzata ha avuto un carattere selettivo (outsourcing della contabilità, paghe e stipendi, gestione di proprietà immobiliari) perseguito quasi esclusivamente in una logica di contenimento dei costi. E' invece doveroso sottolineare che all'interno dell'industria esistono aree di gestione dove di fatto sussiste un fabbisogno di EDP innovativo non ancora soddisfatto che vada oltre la logica cost-saving, offrendo invece netti miglioramenti sul piano del "lead time" ed acquisizione di vantaggi competitivi durevoli.

Queste aree sono identificabili nell'Alta Direzione, nella Ricerca & Sviluppo ed infine nel Marketing.

L'outsourcing, parziale o talvolta completo, in questo segmento

può significare per le imprese poter focalizzarsi sulle proprie attività originarie, senza dover disperdere patrimoni di competenze e di esperienze, stimolando anche l'imprenditorialità e la flessibilità del sistema.

## PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Sino a pochi mesi fa, questo segmento faceva parte di un mercato a sè stante, protetto da una normativa che lo rendeva fortemente monopolistico.

Tale normativa prevede che l'outsourcing dei S.I. di Ministeri ed Enti pubblici venga effettuato da società partecipate dallo Stato.

Per questo motivo il mercato della Pubblica Amministrazione è risultato sino ad ora di difficile accesso. Ciò non ha impedito però l'esternalizzazione dei S.I. con contratti di valore cospicuo.

Infatti, in questo segmento l'Information Technology è uno strumento orientato al miglioramento dei servizi per il cittadino, oltre che mezzo di razionalizzazione dei costi e dei processi di produzione dei servizi stessi.

Tuttavia, un punto di svolta è stata l'approvazione della "legge antitrust" che ha radicalmente messo in discussione gli attuali meccanismi di assegnazione delle commesse pubbliche anche in questo settore.

Perciò il segmento sta diventando maggiormente attrattivo; è comunque necessario evidenziare che sebbene la Pubblica Amministrazione susciti maggiore attenzione nell'outsourcer, la crescita dell'esternalizzazione dei S.I. è estremamente frenata da questioni di carattere economico, quali l'impegno per ridurre il disavanzo pubblico.

Anche questo elemento ha reso la Pubblica Amministrazione "price-sensitive". La domanda di outsourcing pertanto si sta orientando verso la ricerca di soluzioni globali e complete a remunerazione

non più fissa ma equiparata ai risultati raggiunti.

#### **PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE**

Anche quest'ultimo è un segmento "price-sensitive" ed anch'esso sottoposto agli stessi vincoli dell'Amministrazione Centrale.

Tuttavia, è opportuno sottolineare che i processi decisionali in questo ambito sono relativamente più rapidi, e che gli Enti, sempre più spesso impongono ai fornitori formule di società miste ad aziende locali per la realizzazione e la gestione delle funzioni esternalizzate.

## SEGMENTO DEI SERVIZI

Il mercato dei servizi è tra quelli che hanno registrato i tassi di crescita più alti dell'outsourcing e si ipotizza che continuerà ad esibire ritmi di crescita in ascesa, nonostante il non favorevole quadro macroeconomico.

In questa definizione sono stati aggregati i trasporti aerei e terrestri e la grande distribuzione. Tutti i sottosegmenti hanno mostrato come motivazione all'outsourcing l'esigenza di riduzione dei costi gestionali. Questo ha giustificato l'elevato livello di investimenti in outsourcing che, nella grande distribuzione, è stato anche a carattere globale. Proprio in questo settore, oltre le tradizionali applicazioni quali i Sistemi Centrali di Elaborazione, la domanda si è orientata verso applicazioni emergenti, quali i sistemi di supporto decisionale, il pricing, l'ottimizzazione degli acquisti, i riordini e le attività di magazzino, sino all'integrazione con l'area della finanza.

Per quanto concerne i trasporti, soprattutto quelli terrestri hanno potuto usufruire di servizi offerti da società di outsourcing italiane, mentre le linee aeree hanno continuato a rivolgersi prevalentemente ad società d'oltreconfine, appaltando però solo parzialmente alcuni dei Sistemi Informativi.

### 3.2 IMPORTAZIONI ED ESPORTAZIONI

Le quote relative a tali attività non sono attualmente disponibili, sia per la scarsità dei flussi sia perché essi sono collocati nelle partite invisibili della bilancia commerciale.

Si può comunque dire che mentre le compagnie italiane hanno - sino ad oggi - perseguito forme di integrazione produttiva all'estero, soprattutto tramite acquisizioni, le società estere sono entrate sul mercato nazionale (tramite filiali) soprattutto con l'offerta di prodotti, riuscendo così a conquistare grosse fette di mercato in Italia. Lo stesso non si può dire delle aziende italiane sui mercati esteri.

Le motivazioni di ciò potrebbero ricondursi al fatto che il mercato italiano è ancora immaturo e perciò in rapida crescita, pertanto la spinta all'internazionalizzazione sarebbe ancora poco rilevante.

E' comunque necessario sottolineare che per esportare servizi di outsourcing sono indispensabili alcune competenze difficilmente acquisibili fuori dal mercato in cui si vuole entrare: oltre ad un'ottima conoscenza della lingua del posto, è fondamentale conoscere la cultura organizzativa e le modalità di lavoro, in quel settore, in quel paese.

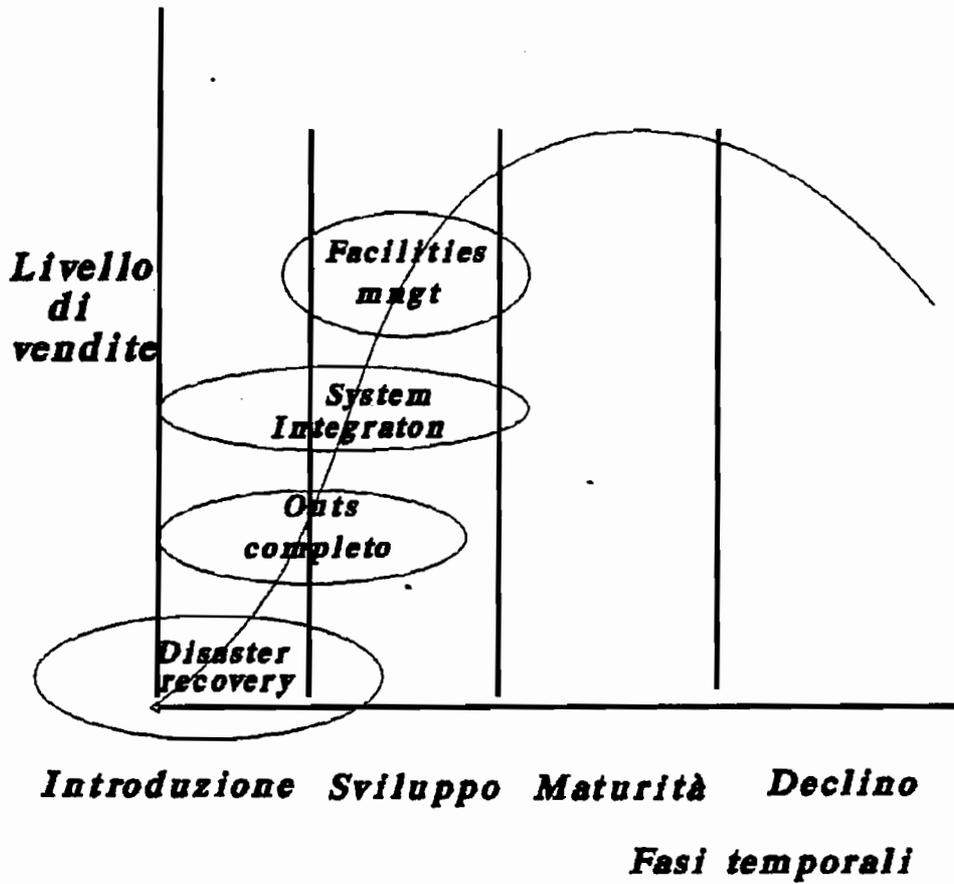
### 3.3 CICLO DI VITA DEL PRODOTTO

Tutto il settore dell'outsourcing dei SI si trova complessivamente tra la fase di introduzione e quella di sviluppo. Si tratta, infatti, di una tipologia di servizi introdotta in Italia da circa due anni; le sue caratteristiche sono ancora percepite con perplessità e, data la particolare prevalenza delle piccole e medie imprese sul mercato italiano, i costi dell'outsourcing vengono ancora considerati di relativa inaccessibilità.

Le quattro categorie di servizi offerti, tuttavia si distribuiscono come segue:

- l'Outsourcing completo è ancora in piena fase di introduzione così come i servizi di Disaster Recovery;
- il Facilities mngt ed i servizi di System Integration hanno incontrato una domanda in forte espansione e si trovano in fase di rapida ascesa.

## CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



## 4. ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO

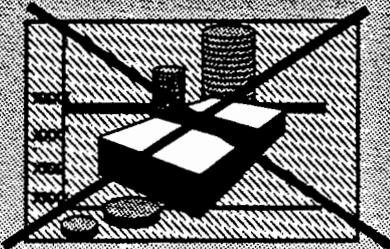
### 4.1 Struttura dell'offerta

Le aziende erogatrici del servizio, per essere presenti sul mercato, devono possedere competenze e infrastrutture tecnologiche tali da differenziare l'offerta in funzione delle esigenze e delle dimensioni della clientela.

Prodotti	Spiegazione/ Esempio
Servizi di elaborazione dati	L'utilizzazione di risorse di elaborazione viene venduta a più di un cliente; il prezzo dei servizi è normalmente determinato come una funzione della quantità di risorse di elaborazione e/o di comunicazione utilizzate dal cliente.
Elaborazione di transazioni	Ad esempio: elaborazione di paghe, di fatture; trasferimento elettronico di fondi; servizi di rete a valore aggiunto.
Servizi di informazione on-line	Fornitura di accesso a basi di dati.
Assistenza	Diagnostica remota di equipaggiamento e di software.
Facilities Management	Gestione di un intero centro di elaborazione dati per un cliente.
Pacchetti software	Produzione e vendita di pacchetti software standardizzati.
Software di base	Ad esempio, MS-Dos, Unix
Strumenti software	Ad esempio, strumenti di gestione delle basi di dati, strumenti di supporto ai processi di sviluppo.
Software applicativo	Software a servizio di specifiche esigenze di utente.
Servizi professionali	
Software personalizzato	Sviluppo di una applicazione personalizzata per un cliente; include sia i sistemi chiavi in mano che la vendita del tempo dei programmatori.
Consulenza sulle tecnologie	Pianificazione strategica delle tecnologie dell'informazione; pianificazione e analisi di particolari aree applicative.
Formazione	Su argomenti connessi con le tecnologie dell'informazione.

## L'OFFERTA DI SERVIZI IN OUTSOURCING

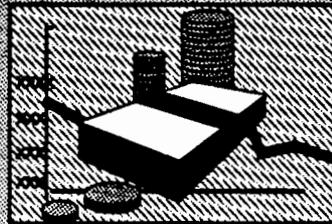
**COSTI FISSI**



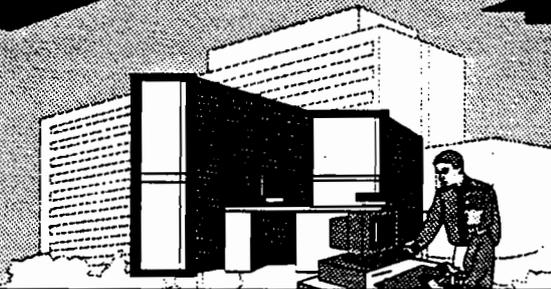
**AMBIENTE REALE  
DEL CLIENTE**



**COSTI VARIABILI**



**AMBIENTE VIRTUALE DEL  
CLIENTE**



**SOLO QUANTO SERVE**

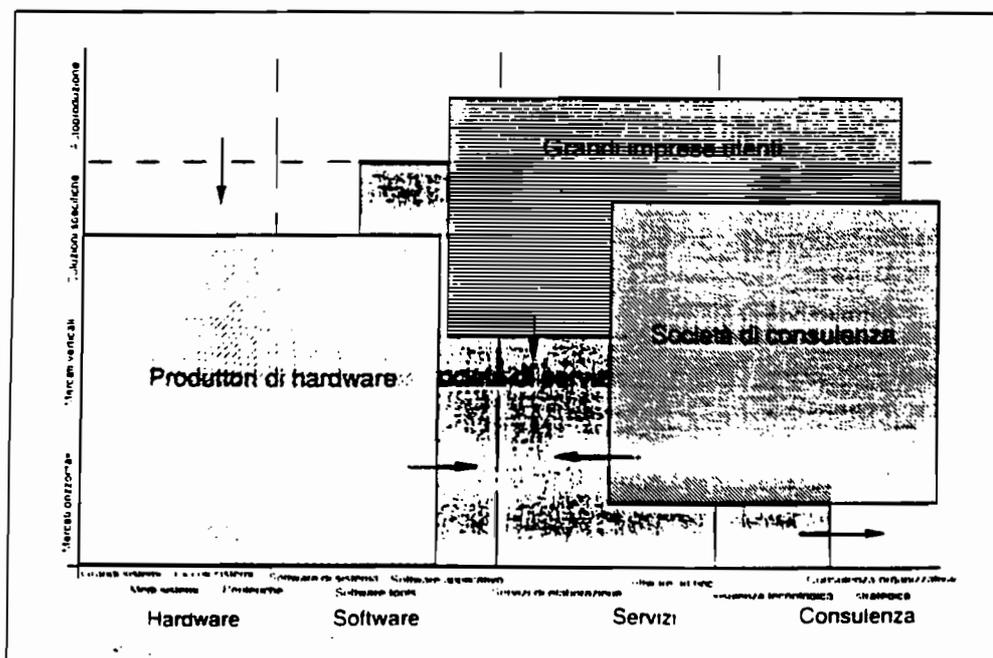
### **AMBIENTE REALE DEL FORNITORE:**

- ECONOMIA DI SCALA  
DIMENSIONE TECNOLOGICA TOTALE  
DIMENSIONE ORGANIZZATIVA
- CONDIVISIONE DEI COSTI
- LA MISSIONE DEL FORNITORE: EVOLUZIONE  
TECNOLOGICA
- ELASTICITA' DI SERVIZIO
- SERVIZIO EROGATO DA SPECIALISTI

## Aziende produttrici

Dal punto di vista degli operatori, il mercato può essere scomposto in tre principali categorie: i grandi produttori di hardware, le organizzazioni indipendenti e le società di consulenza.

La linea di confine tra le categorie tende a divenire sempre più indistinta; così ad esempio mentre da un lato molte industrie di hardware di grosse dimensioni offrono servizi di consulenza, le società di consulenza spesso si cimentano nel supporto tecnico ai clienti. D'altro lato, la stessa quota di mercato conquistata dalle società terze operanti nel settore della manutenzione tecnica da qualche anno comincia ad essere erosa dalla concorrenza dei produttori di hardware che offrono servizi multivendor.



**AZIENDE OPERANTI IN ITALIA NEL SETTORE OUTSOURCING**

**- COSTRUTTORI DI ELABORATORI**

IBM  
Syntax (Olivetti)  
Siemens Data  
Bull

**- SOCIETA' TELEFONICA**

SIP  
British Telecom  
Bell Atlantic  
AT & T

**- SOFTWARE E SYSTEM HOUSES  
MERCATO LIBERO**

Data Base  
Gepin  
Praxis Calcolo

**- SOFTWARE E SYSTEM HOUSES  
MERCATO CAPTIVE**

Efim Data  
Eni data  
Telesoft

**- SPECIALIZZATE IN  
OUTSOURCING**

Eds  
Finsiel  
Télésystème

#### 4.2 Forme di mercato

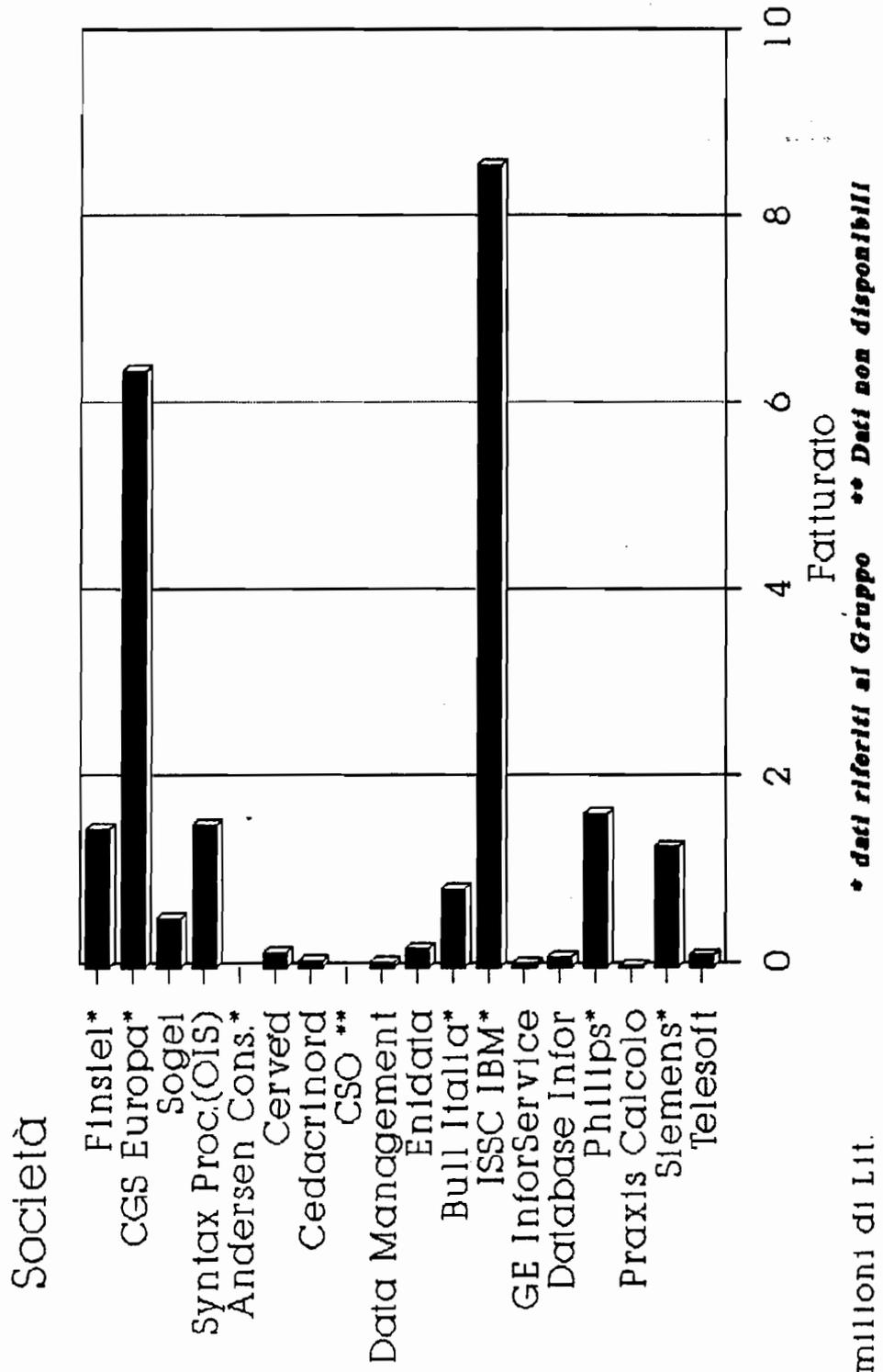
Poichè come si è detto il mercato dei fornitori di outsourcing ha dei confini molto sfumati, una reale comprensione del fenomeno implica uno sguardo d'insieme alle forme di mercato di tutto il settore informatico dei servizi.

In particolare nel 1992 il fatturato a livello mondiale delle prime cento società di informatica è stato valutato in 500 miliardi di lire.. Le vendite hanno infatti registrato un aumento complessivo di 9,7 punti percentuali rispetto all'anno precedente a fronte del fatturato globale 1991 che non superava i 290 miliardi di dollari.

Il segnale più evidente di questo dato è rappresentato dalla vittoria del comparto software su quello hardware costretto a segnare il passo.

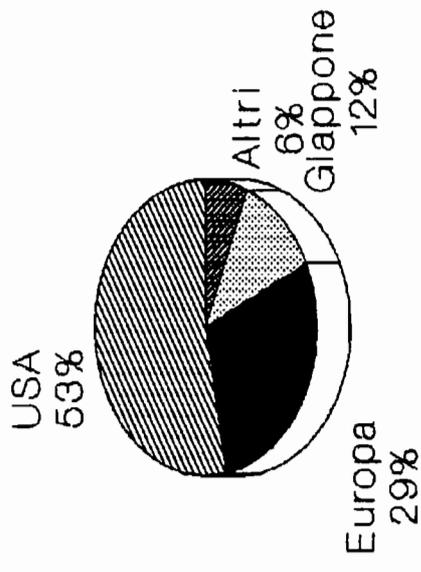
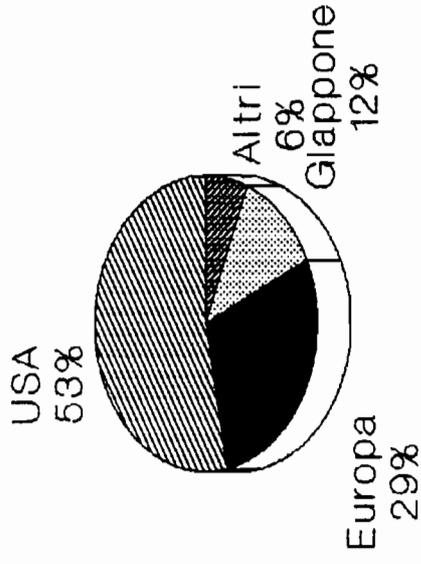
L'industria del software rappresenta oggi uno spicchio dell'11,6% i comparti del software e dei servizi hanno registrato fatturati pari rispettivamente a 35 e 48 miliardi di dollari. Insieme i due settori rappresentano ormai uno spicchio del 2,7 & dell'insieme dell'industria informatica. Un'analisi su un periodo di 5 anni dimostra che le imprese hanno triplicato il loro fatturato globale e i loro profitti. In Italia le previsioni future per quanto concerne l'outsourcing devono tener conto della crisi generale che frena gli investimenti nonché della paralisi delle commesse pubbliche in termini di nuovi progetti di informatica e di nuove installazioni nell'ambito della Pubblica

# Le prime 18 imprese outsourcers 1992



In milioni di Lit.

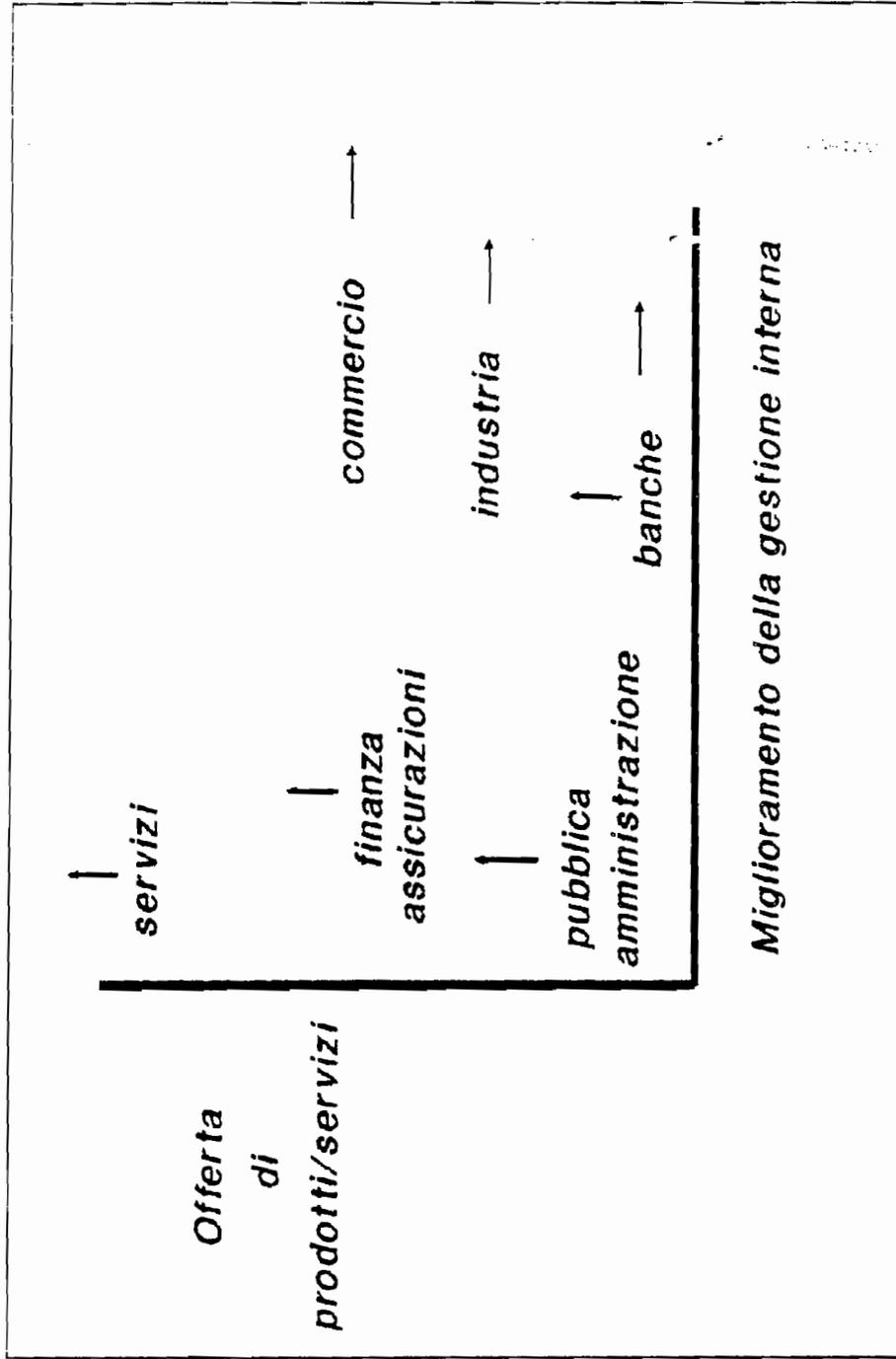
# Mercati dei servizi di informatica



Il mercato dei servizi di informatica Il mercato mondiale dei servizi di informatica

	1988	1989	1990	Tasso incrementale medio nel triennio
Servizi di elaborazione	1.122	1.220	1.355	9,8 %
Servizi di sviluppo software	2.132	2.576	3.025	19,1 %
Servizi professionali	2.356	2.984	3.650	24,4 %
Totale	5.610	6.780	8.030	19,6 %

# Ruolo dell'outsourcing nei diversi segmenti



0

Fonte propria

Amministrazione ed infine della stagnazione della domanda bancaria conseguente alla lentezza e difficoltà con cui procede la ristrutturazione di tutto il comparto creditizio.

L' outsourcing per molte imprese di hardware e di software rappresenta una forma di diversificazione di portafoglio.

Il mercato europeo dell'outsourcing stenta comunque a decollare, infatti è molto più piccolo di quello americano. Secondo la stima dello Yankee Group il mercato USA è approssimativamente valutabile in 30 miliardi di dollari, mentre quello europeo può essere valutato in poco più di 10 miliardi di dollari.

#### 4.3 Struttura del settore

Nel 1992 il mercato italiano è stato valutato in 45 miliardi e secondo l'IDC le previsioni di crescita del futuro pur se con un andamento decrescente prevedono un tasso di 10 punti più elevato di quello europeo. Pertanto quello italiano risulta il mercato-chiave anche per l'assetto competitivo europeo.

Per quanto riguarda la struttura tipica del mercato italiano si può affermare che mentre il settore pubblico è marcatamente monopolista per la presenza della Finsiel quello privato è tendenzialmente oligopolista. Si può infatti affermare malgrado le quote di mercato non siano misurabili con esattezza che 6 grandi imprese si contendono il settore privato: la ISSC IBM, la SINTAX Olivetti, La PHILIPS, la CAP GEMINI, con la IBM come leader per il fatturato di gran lunga più elevato delle altre.

Il mercato italiano è infatti maturo per quanto riguarda il settore pubblico mentre quello privato è un settore molto recente sebbene abbastanza definito nelle sue coordinate di globalità e concentrazione.

Le imprese italiane fornitrici di outsourcing scontano il ritardo con cui sono entrate nel settore con una grande perdita di competitività causata anche dal ritardo della domanda da parte delle aziende italiane che risentano di una cultura poco incline all'innovazione. La perdita di competitività in Italia è aggravata dalla dimensione esigua delle aziende e dalla generale assenza di una strategia globale nel mercato dell'informatica.

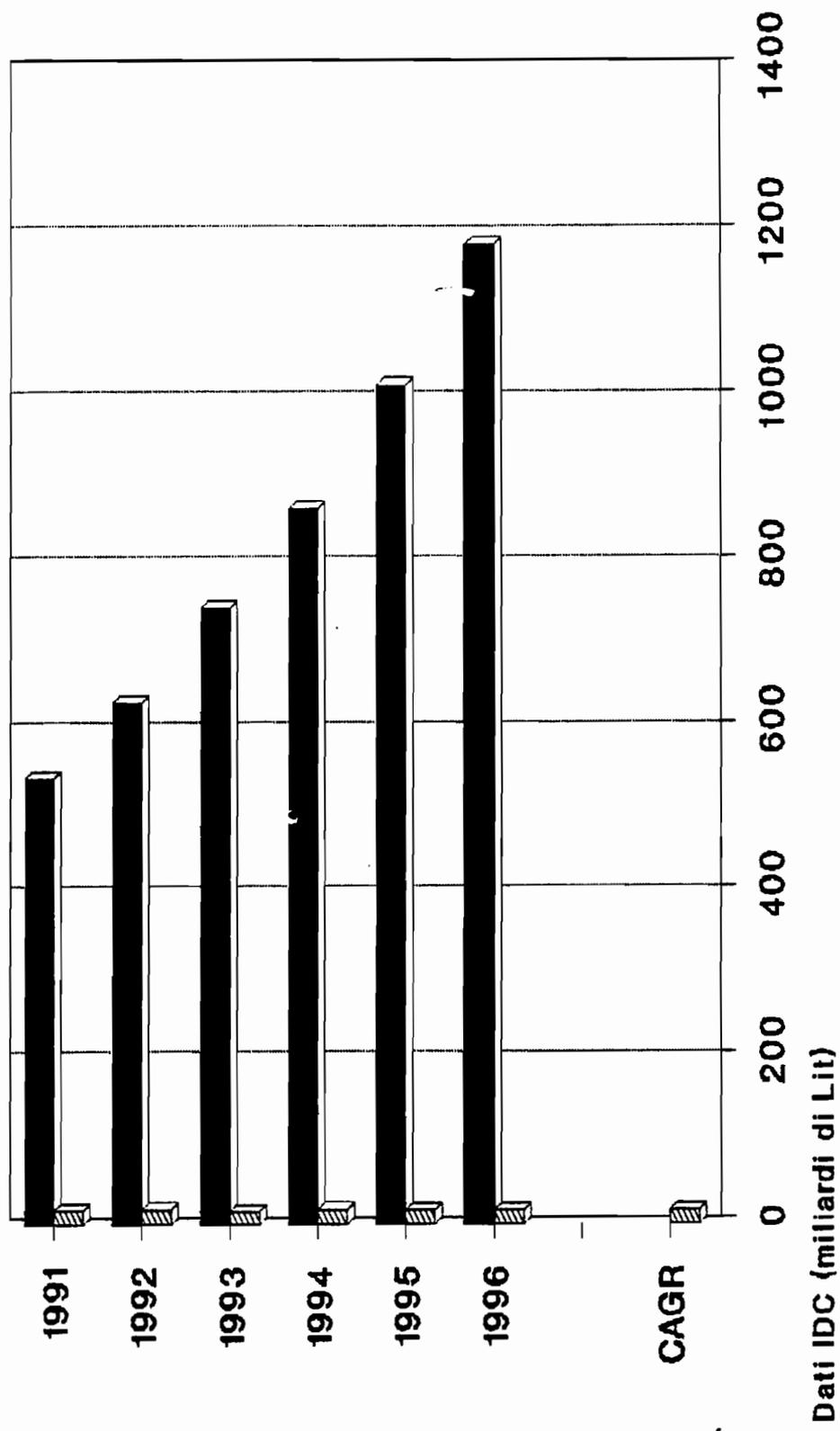
Quesato 'ritardo ha determinato anche l'esclusione delle imprese italiane dalle grandi politiche di alleanze delle imprese europee e americane.

Infine non indifferente l'impatto della legislazione giuslavoristica se infatti per le imprese europee e americane, l'outsourcing ha rappresentato una soluzione anche ai problemi occupazionali consentendo una riconversione dei lavoratori in eccesso, non altrettanto è avvenuto in Italia dove un'esplicita previsione del codice civile vieta il lavoro interinale.

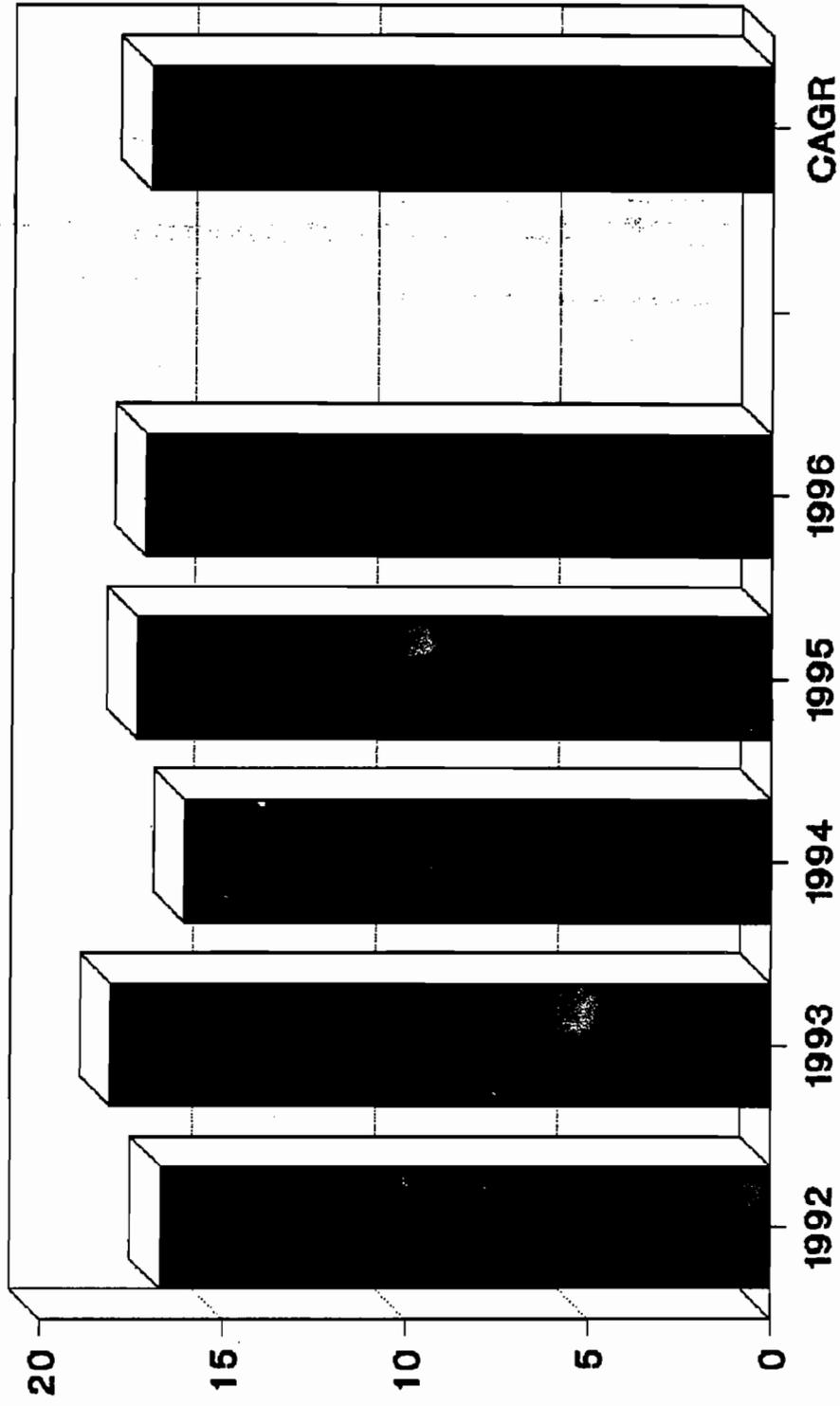
## **Caratteristiche del mercato italiano**

- \* *Relativamente ristretto***
- \* *Pochi fornitori***
- \* *Legislazione garantistica del lavoro***
- \* *Poco presente nella  
cultura aziendale***

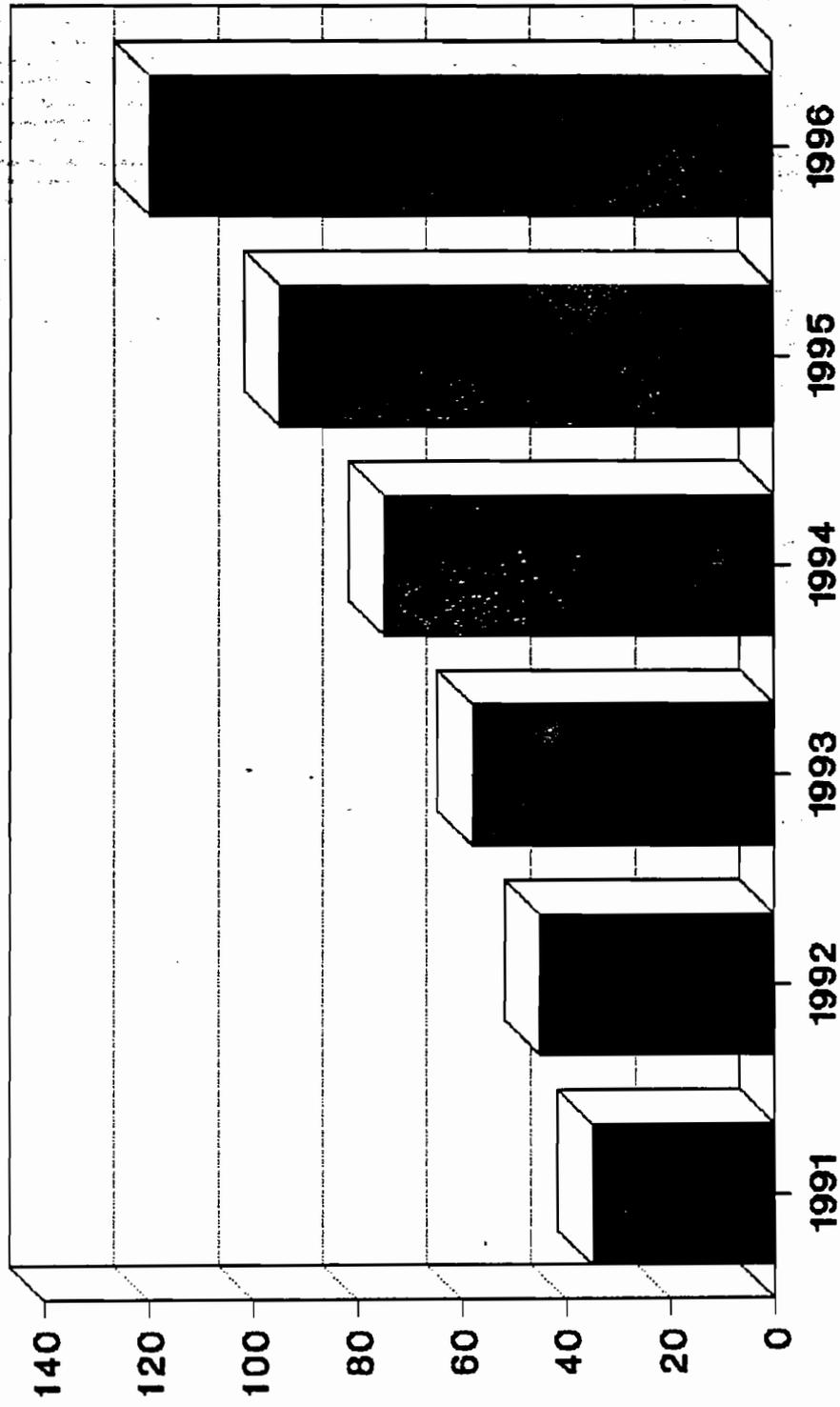
# Trend del mercato europeo dell'outsourcing



# Previsioni dei tassi di crescita del mercato europeo (%)

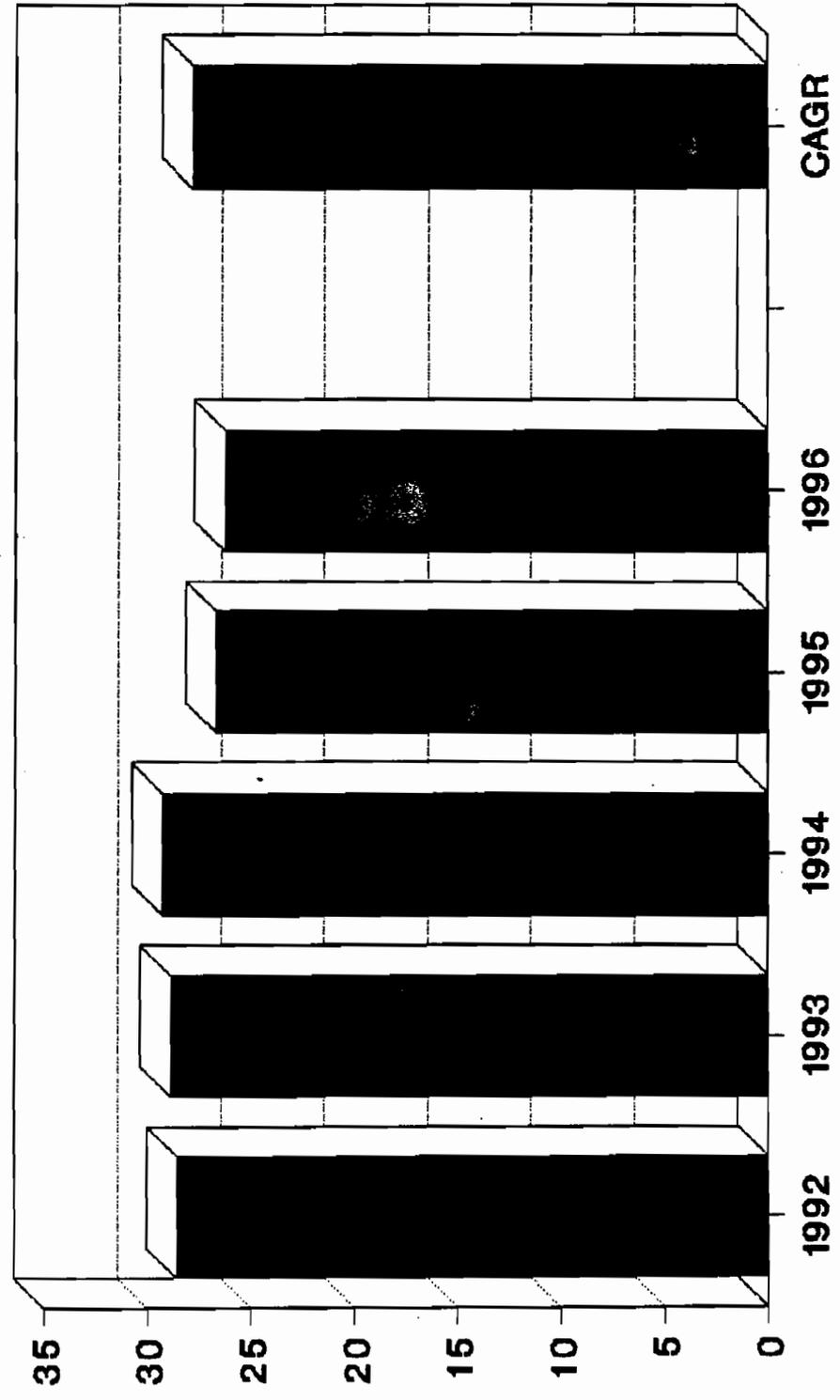


# Trend di crescita del mercato italiano (miliardi di LIT)



Dati IDC

# Tassi di crescita del mercato italiano (%)



Dati IDC

#### 4.4 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

La principale tendenza evolutiva del mercato del'outsourcing appare al momento una generale focalizzazione sui segmenti individuati.

Gli elementi competitivi su cui il mercato punta sono il prodotto e la conoscenza dei mercati, dando la priorità ora alla qualità del servizio ora al know how applicativo. Tale tendenza evolutiva comporta crescenti opportunità per quegli operatori capaci di posizionarsi su particolari segmenti di mercato es banche e assicurazioni.

Tra le imprese maggiori si sta assistendo ad un processo di concentrazione attraverso un rilevante fenomeno di acquisizioni per ottenere una migliore conoscibilità dei mercati verticali e degli ambienti applicativi specifici.

La dimensione dell'impresa è certo la discriminante fondamentale. I principali fattori di successo si possono pertanto così identificare:

- il prezzo inteso come capacità di contenere i costi sia dal punto di vista interno che esterno come vantaggiosità dell'offerta proposta;
- il marketing inteso anche come capacità di spiegare al potenziale utente l'utilità economica dei servizi offerti e l'ampiezza delle applicazioni;
- il controllo di qualità;
- l'assistenza alla clientela;
- la gamma dei servizi;
- la disponibilità di risorse umane capaci di risolvere i problemi

strategici e organizzativi della clientela:

-l'accesso alle reti di telecomunicazione:

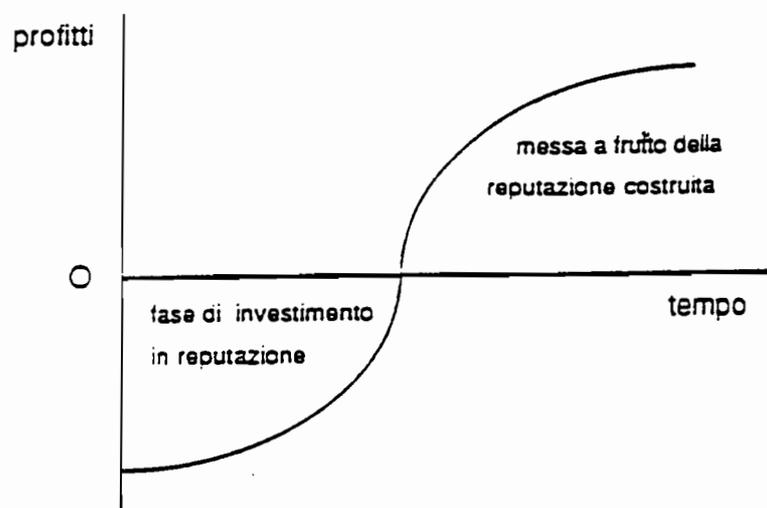
-la potenza della banda:

-la sicurezza:

-l'affidabilità:

-l'investimento in reputazione.

### Investimento in reputazione delle imprese.



## **Condizioni per il successo**

***"Strategic committment"***

**\* *Garanzia di volume***

***Capacità***

**\* *Garanzie di durata***

***Durevolezza***

***Obblighi di risultato***

#### 4.5 BARRIERE ALL'ENTRATA

Se le barriere derivanti dalle economie d'impianto produttivo del software sono oggi piuttosto basse - considerata la natura poco codificata e ingegnerizzata del processo produttivo - nell'ambito del settore dell'outsourcing le barriere sono molto alte a causa della necessità di:

- accedere a reti di interconnessione sempre più globali;
- tarare la potenza del servizio offerto in 450 MIPS;
- disporre di know-how organizzativo;
- progettare investimenti elevati in metodologie, prodotti e strumentazioni molto sofisticate a ciclo di vita sempre più corto;
- raggiungere grandi volumi di fatturato che permettano economie di scala e di scopo.

Inoltre, sul mercato delle grandi commesse pubbliche viene avvantaggiato il fornitore che vanta un'immagine indiscussa ed un patrimonio di affidabilità.

Tuttavia, in molti casi l'appalto per la fornitura è stato ottenuto grazie ai forti legami con il potere politico, e ciò ha costituito una barriera invalicabile, specie se si è avuto il supporto di una opportuna legislazione.

La conoscenza di mercati verticali e di ambienti applicativi specifici agisce poi da barriera sempre più importante anche per le grandi imprese, in quanto può essere aggirata soltanto con una politica di accordi e di acquisizioni d'impresa già operanti in nicchie di mercato.

Discriminante è, ancora, la capacità di penetrazione del mercato

e di diffusione dell'informazione sul servizio offerto ,oltre alla capacità di portare sul mercato soluzioni sempre più flessibili ed adattive.

Anche le barriere di tipo commerciale e distributivo, come tutte le altre leve di marketing sono elementi distintivi nell'outsourcing, anch'esso "business" velocemente tendente alla globalizzazione.

A queste vanno aggiunte le barriere specifiche del contesto europeo, quali:

- problemi di sindacalizzazione e di reperimento di risorse umane altamente qualificate;
- problemi legali dati dal trasferimento di brevetti di software, dal leasing dell'hardware, dal trasferimento dei diritti di proprietà;
- mancanza di imprese sufficientemente grandi ;
- assenza nelle poche grandi di una strategia di respiro europeo (vedi il caso Finsiel);
- mancanza di interventi - dei Governi dei Paesi europei - tesi a favorire lo sviluppo del settore;
- assenza negli operatori economici di supporti informativi al fine di una scelta consapevole (non vi sono studi comparativi e/o analisi finanziarie costi/benefici);
- carenze nella rete telematica europea;
- costi di interconnessione molto elevati;
- attitudine psicologica verso l'outsourcing ancora negativa.

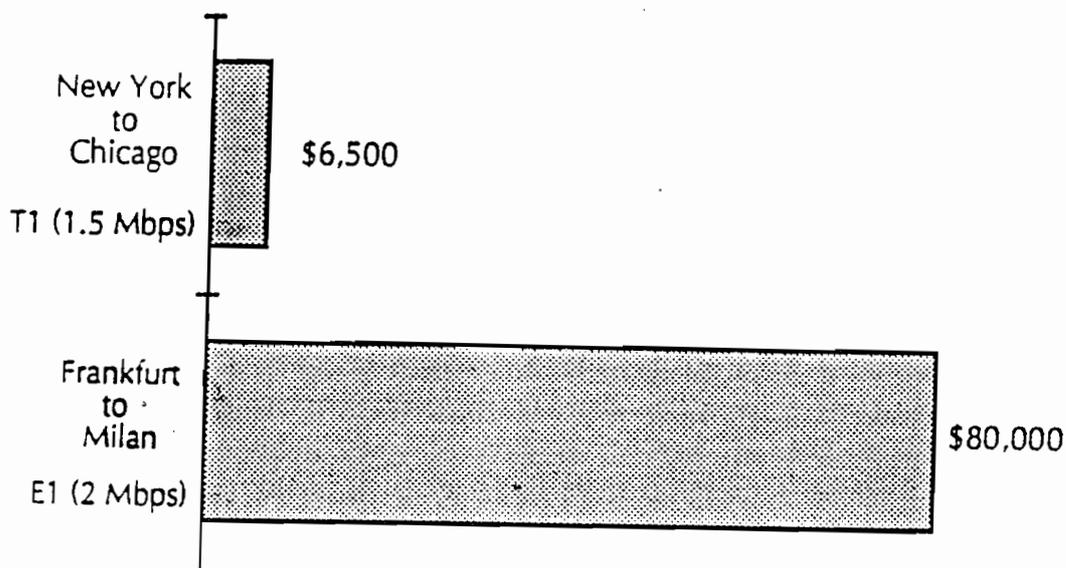
### Barriere in Italia

Estensione geografica della rete
Potenza della rete
Economie di scopo e di scala
Legami politici
Mercati verticali
Adattabilità e flessibilità
Dimensione delle imprese
Leve di marketing

### Barriere in Europa

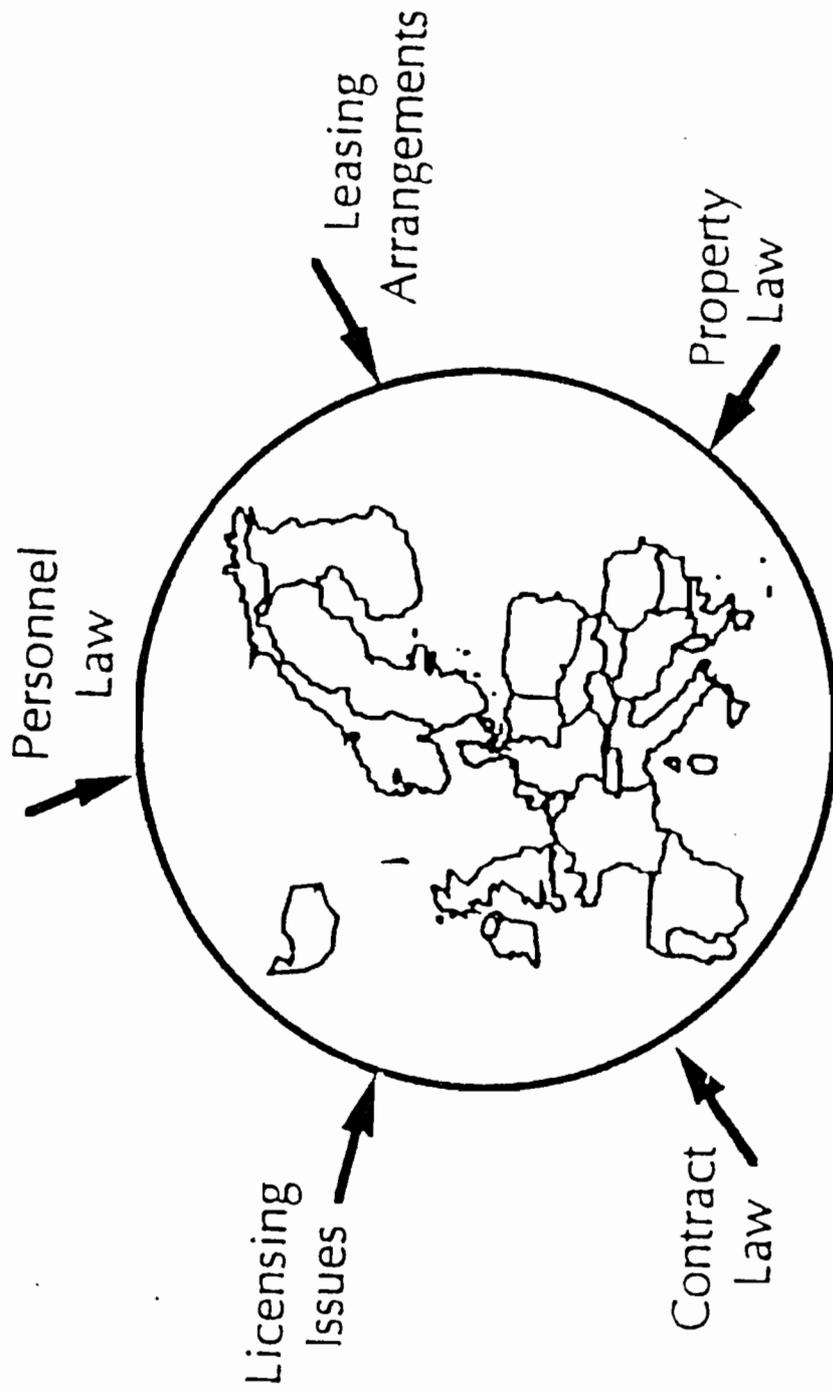
Insufficiente dimensione delle imprese
Mancanza di una strategia europea
Assenza di interventi governativi
Scarsità di informazione
Rete di telecomunicazione inadeguata
Filosofia conservatrice del management
Legislazione del lavoro complessa e rigorosa
Differenti sistemi legislativi

## *Costi di utilizzo dei network in Europa e negli Stati Uniti*

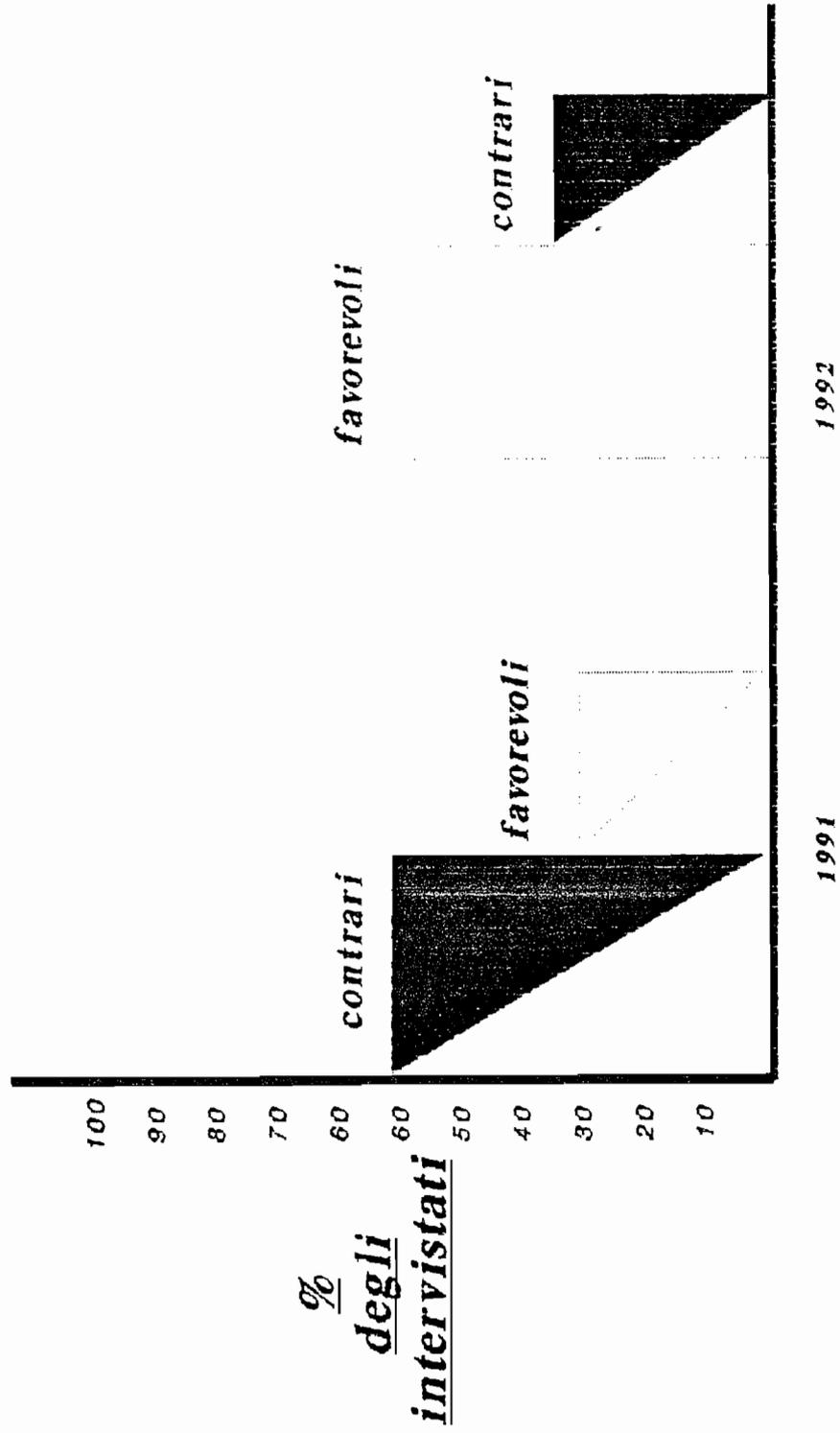


*Fonte: the Yankee Group 1993*

*BARRIERE LEGALI*



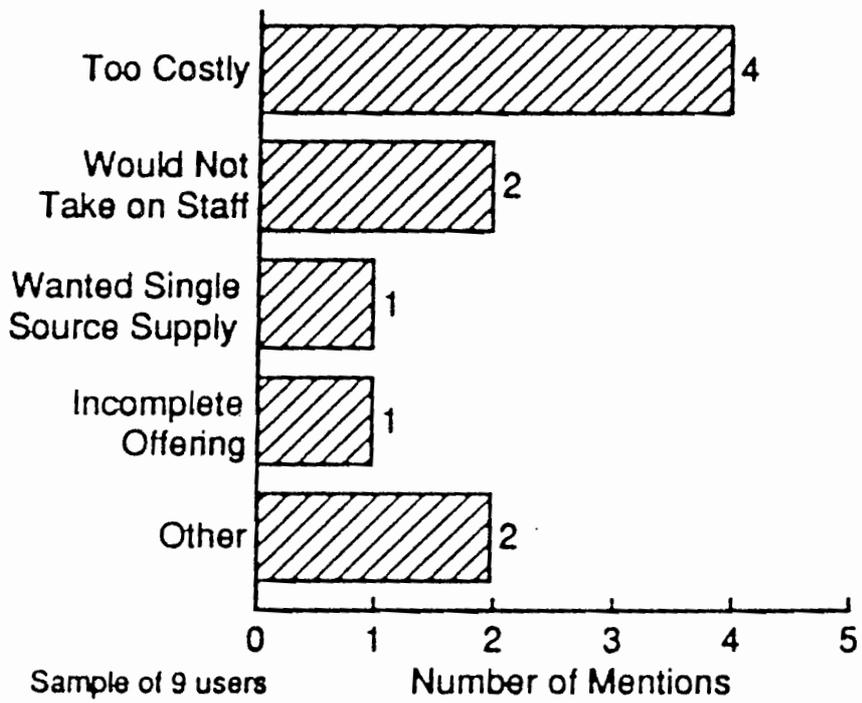
# Atteggiamento psicologico verso l'outsourcing



Elaborazione propria su dati McKinsey

anni

### Why Vendors Are Not Selected



#### 4.6 ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO

All'interno delle imprese che offrono servizi di outsourcing non si può parlare di vere e proprie attività di Ricerca & Sviluppo in senso tecnologico, ma di ricerca sul dominio applicativo del cliente ed approfondimento sull'impatto organizzativo.

Per il fornitore, infatti, la reale attività di R&S sta nell'interazione tra la conoscenza di uno specifico insieme di problemi di un utente, in un particolare dominio applicativo e la conoscenza dell'insieme di strumenti tecnologici che possono essere utilizzati per risolvere un particolare problema in modo appropriato alle caratteristiche del problema stesso e della specifica impresa utente.

Questo insieme di competenze richiede, quindi, attività di ricerca non solo per identificare ed implementare lo strumento tecnologico più adatto, ma anche per capire come questo strumento sarà integrato in modo fisico e logico nell'attività dell'impresa, oppure come il nuovo sistema informativo esterno impatterà a livello organizzativo sull'utente.

Infatti, ogni nuovo S.I. - interno o esterno - cambia il modo di lavorare di gran parte dell'impresa in cui viene introdotto.

Inoltre cambia la qualità e la quantità delle informazioni disponibili per gli impiegati, oltre a creare nuovi profili professionali per coloro che vengono assorbiti all'interno della società outsourcer.

Queste caratteristiche del processo produttivo spiegano in buona parte la grande differenza fra le spese in R & S delle imprese di outsourcing e delle imprese produttrici di pacchetti software.

Infatti, nelle società outsourcer l'innovazione viene  
dall'interazione tra impresa ed utente, e non dalla ricerca di  
laboratorio.

<i>Segmento</i>	<i>Spese medie in R&amp;S in % sul fatturato</i>
-----------------	--

<i>Tutta l'industria IT</i>	<i>9,5%</i>
-----------------------------	-------------

<i>Pacchetti software</i>	<i>12,3%</i>
---------------------------	--------------

<i>Servizi di elaborazione dati</i>	<i>4,1%</i>
-------------------------------------	-------------

*Fonte: Zerouno*

#### 4.7 Politiche di marketing

Il settore dell'outsourcing a differenza di quello del software è molto attento alle politiche di MKTG: molti degli assetti futuri saranno determinati dall'uso sapiente che le aziende sapranno fare delle leve di MKTG e in particolare del direct MKTG, cioè di quel processo attraverso cui l'outsourcer cerca di stabilire una relazione duratura con uno o più segmenti di mercato soprattutto attraverso l'uso di news letters. Non manca anche l'uso di media generali e specifici nel contesto di una azione simultanea di pubblicità e di vendita tesa a suscitare una reazione del destinatario. Fondamentale diviene perciò il ricorso alle banche dati.

Il direct marketing nel settore dell'outsourcing può essere definito attraverso attività mirate a un pubblico chiaramente individuato, raggiungibile attraverso file nominativi che permettano la veicolazione di un messaggio personalizzabile e dal quale l'emittente si aspetta una risposta precisa o comunque misurabile.

Il marketing dell'outsourcing ha come caratteristica fondamentale l'interattività: ideare e organizzare una strategia di comunicazione che tenga conto di questa peculiarità è perciò un'attività specialistica specifica che richiede competenze molto particolari e che non può prescindere anche da un supporto creativo.

Ad esempio programmare una news letter richiede di valutare una miriade di componenti in modo da raggiungere il target desiderato in modo efficace e sollecitandone una risposta.

Il successo dipenderà dall'impostazione del dialogo, dalla flessibilità nella previsione delle risposte e dalla quantità di obiezioni e controobiezioni predisposte.

### Distribuzione

Secondo un'indagine IDC si possono individuare due tipologie di canale: tradizionale utilizzato da quelle aziende che sono anche costruttori di hardware (IBM, Olivetti etc.) che diffondono l'informazione del servizio di outsourcing attraverso la vendita diretta; alternativo o emergente come il direct marketing, il canale consumer e l'organizzazione di convegni e seminari.

La forte riduzione dei margini che caratterizza tutto il settore informatico ed anche quello dell'outsourcing impone e imporrà un forte ripensamento di tutte le metodologie commerciali. Ma il vero motivo di questa rivoluzione ormai avviata nei servizi informatici e in particolare nel settore dell'outsourcing è senza dubbio il ruolo dell'utente in particolare le aziende avendo un ruolo proattivo e sono sempre più attente nel valutare il rapporto servizio/prestazione.

Nella accezione specifica del settore dell'outsourcing si deve intendere per canale di distribuzione il percorso che l'oggetto della negoziazione compie per giungere dall'erogatore al consumatore. In genere si distinguono tre principali forme di collegamento: il canale diretto, quello breve e quello lungo.

Nel caso del canale diretto l'erogatore offre il servizio direttamente all'utente mentre nel canale breve vi sono uno o più intermediari (due o più quando il canale è lungo) che

intervengono nel porre in contatto le due parti.

## PRODOTTO

Tra le variabili di marketing quella del servizio è quella maggiormente soggetta ad un adeguamento continuo.

In particolare l'intangibilità, la non immagazzinabilità la non standardizzabilità, l'interazione con l'utenza, la diffusione dell'informazione sul servizio sono tutti elementi che influenzano questa variabile.

La definizione di un giusto equilibrio tra prezzo e prestazione è pertanto essenziale pur nella difficoltà di valutazione che in genere i servizi di outsourcing presentano.

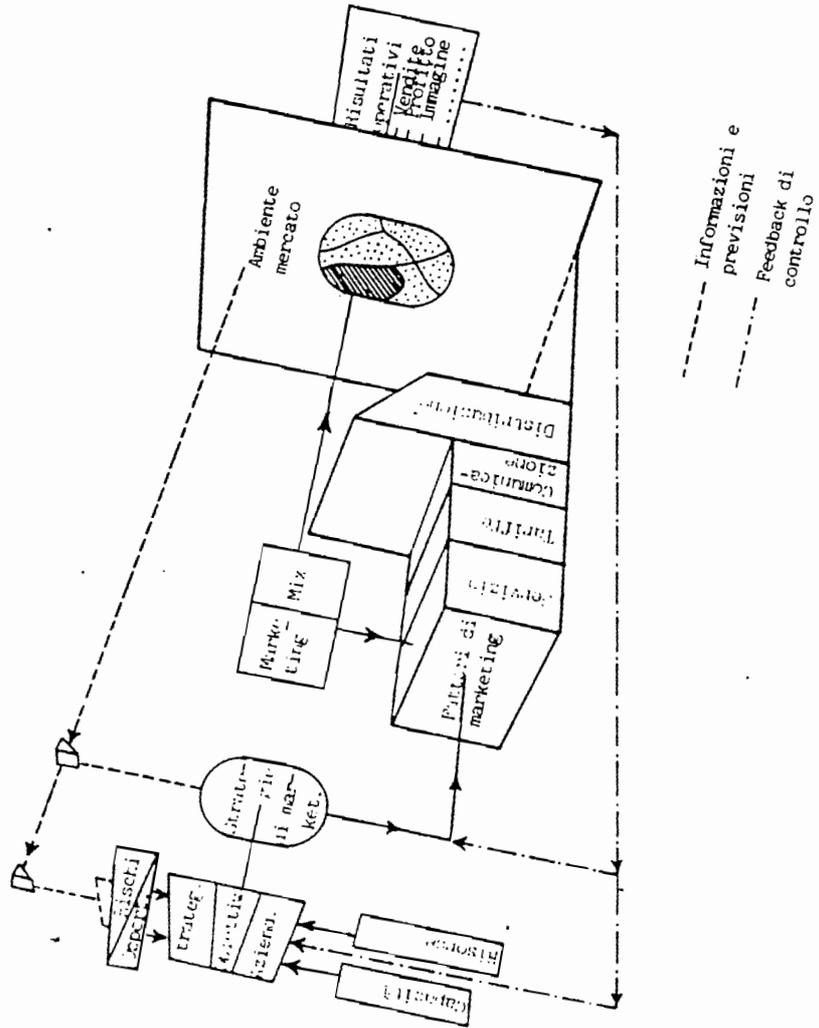
## PUBBLICITA'

L'azione della pubblicità nell'outsourcing non è volta unicamente all'incremento dei contratti.

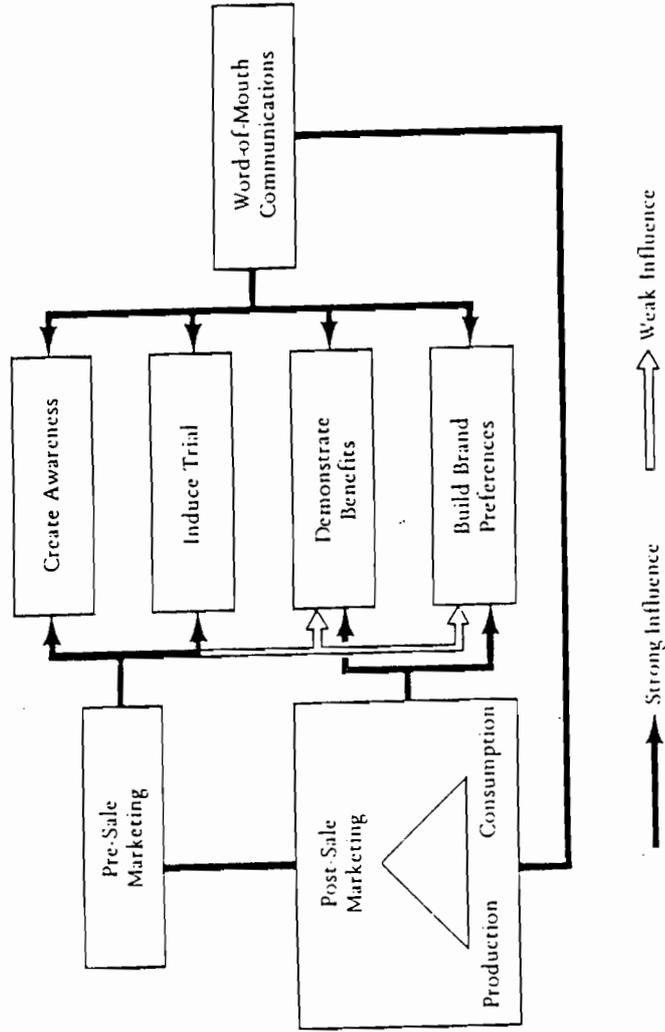
Gli obiettivi principali della pubblicità nella'outsourcing sono:

- annunciare una ragione di acquisto particolare;
- insegnare l'uso di un servizio nuovo;
- rendere note le caratteristiche del servizio;
- aumentare l'interesse nel servizio.

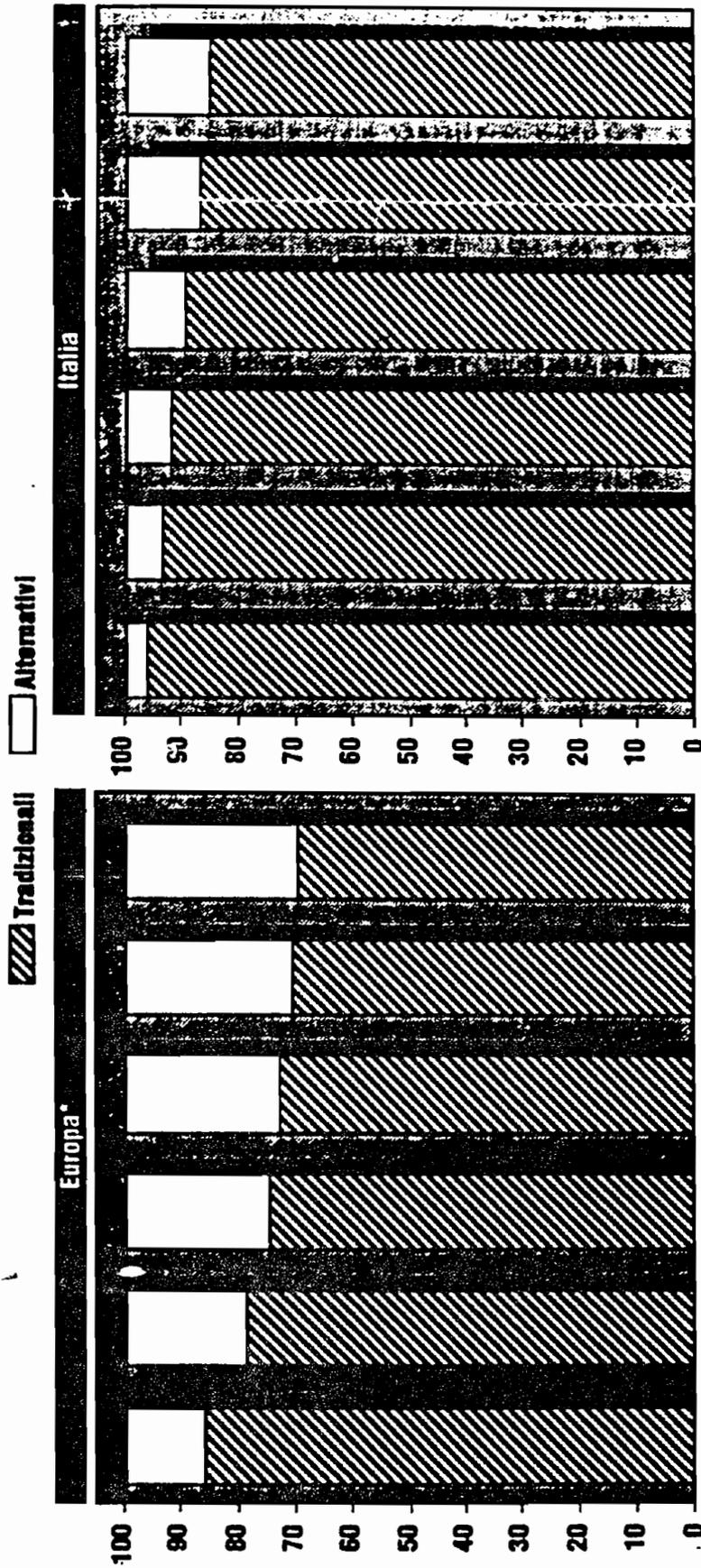
# MARKETING



# INFUENZA DELLE POLITICHE DI MARKETING



## Il peso dei canali di vendita



Fonte: Idc Italia (\*) la media è calcolata sui quattro mercati più importanti: Germania, Francia, Gb e Italia

*ALCUNI ESEMPI DI PUBBLICITA'  
IN OUTSOURCING*



Liberate la vostra azienda da ogni problema  
di ordine informatico.  
È arrivato l'Outsourcing degli esperti Olivetti.

# L'HARDWARE E IL SOFTWARE BASTANO PER RISOLVERE TUTTI I PROBLEMI DELL'AZIENDA?

I prodotti non sono tutto. Occorrono piuttosto soluzioni e specialisti che le sappiano ideare e realizzare. Siemens Data è in grado di offrire tutto questo

Da quasi 20 anni sul mercato edp nazionale, Siemens Data si è ormai da tempo affermata grazie all'affidabilità della sua offerta e alla completezza delle soluzioni proposte. Con una gamma di prodotti che spazia dal personal computer al grande mainframe, dalla progettazione industriale alla gestione del territorio, Siemens Data conta attualmente su un installato di circa 640 miliardi e su un fatturato di 224 miliardi (con un incremento pari al 53% negli ultimi due anni) raggiungendo nello scorso anno sociale, concluso il 30-9-87, un utile di circa 9 miliardi.

Un'azienda solida, quindi, in grado di garantire soluzioni hardware e software ad ogni livello, dai grandi utenti alla automazione di ufficio, sempre supportata da una assistenza tecnica e di consulenza capillarmente diffusa su tutto il territorio nazionale.

Con uno stand di 580 mq, Siemens Data è presente allo SMAU '88 con tutta la poliedricità della propria offerta, integrata dalle proposte della Software House sue partner, per tutti i settori merceologici: dalle Banche all'Industria, dalla Pubblica Amministrazione alle soluzioni dipartimentali per le grandi organizzazioni.

Per le banche le novità proposte riguardano in particolare apparecchiature periferiche e di software specifici, per ottimizzare al massimo i vantaggi dell'edp nel settore. Viene perciò proposto il prodotto SIAG (Sistema di Agenzie) supportato da MXB, il sistema multifunzionale, corredato da lettori di badge, di CMC7 e dalla nuova stampante da sportello 9920; vengono, infine, presentati lo scanner per l'acquisizione ed il riconoscimento forme ed il software specifico in SINIX per la gestione delle tesorerie di Enti Locali. Notevole la completezza dell'offerta Siemens Data di soluzioni per l'industria: per la progettazione e proposta in SMAU un'applicazione CAD 3D, sulla work station WS30 da poco rilasciata; per la gestione della manutenzione sono visibili soluzioni in ambiente SINIX con MAINT e in BS2000 con TEROMAN; PRODSTAR, in SINIX, è il sistema modulare per la gestione della produzione, che consente una maggiore flessibilità aziendale ed una ottimizzazione degli investimenti, mentre MAGIC è dedicato alla gestione di acquisti-vendite-magazzino-produzione-contabilità.

Nella Pubblica Amministrazione Centrale e Locale Siemens Data ricopre una importante e qualificata presenza e le esperienze maturate in anni di stretta collaborazione



Offerta Siemens: tutto da una mano - I prodotti Siemens, offerti attraverso una diffusa rete di vendita, soddisfano la domanda di informazioni per qualsiasi dimensione Aziendale e settore merceologico. I clienti Siemens Data possono usufruire del grande vantaggio di avere un unico partner per tutti i prodotti e servizi nel campo dell'elaborazione dati, dell'automazione d'ufficio, delle telecomunicazioni.

ne con gli enti pubblici italiani sono un valido patrimonio di conoscenze che ritroviamo nelle soluzioni proposte per la gestione del territorio e delle reti. Allo stand è visibile, oltre alla ormai affermata work station 9732 con un'applicazione SICAD-HYGRIS (il pacchetto in grado di gestire immagini di tipo raster e vettoriale), la nuova stazione grafica WS2000.

Da anni leader nell'ambito della stampa con tecnica laser con il 62% dell'installato in Italia, Siemens Data affronta la fascia di mercato delle piccole stampanti, traducendo i vantaggi e la qualità dei sistemi ad alta velocità, nei prodotti da ufficio e da desk top publishing. Ecco quindi al salone i nuovi modelli da 8, 15, 50 PAM a confermare l'alta professionalità anche nelle stampanti medio-piccole.

Nell'ambito dell'Office Automation, infine, Siemens Data propone la famiglia di sistemi SINIX (lo sviluppo Siemens di UNIX) grazie alla quale Siemens si qualifica già

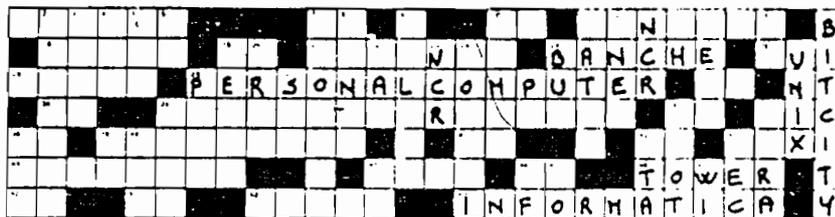
da anni come primo fornitore Europeo, con un totale di 20.000 sistemi installati e il 17% del mercato. All'ormai affermato MX2, il più venduto in Europa, si sono aggiunti il più potente MX300 ed MX500, che alla semplicità e flessibilità di utilizzo di un personal, associano potenza e capacità da mainframe: questi due modelli, infatti, sono in grado di supportare, rispettivamente, 12 o 64 posti di lavoro contemporaneamente.

Da sempre tra i produttori più attivi nel promuovere e sostenere gli standard, Siemens è stata tra i fondatori di X/Open e, recentemente, dell'Open Software Foundation e prosegue su questa linea sviluppando, anche in collaborazione con Software House sue partner, una esauriente gamma di software applicativo, in grado di affrontare praticamente le esigenze di ogni tipo di utenza.

SIEMENS DATA ESPONE  
AL PADIGLIONE 17 - STAND C18/D17

# C'è sempre una soluzione NCR.

Venite allo SMAU.  
Pad. 17 - Stand H12/16-L13/18/19-M19. Pad. 16 - Stand E12.



## ORIZZONTALI

1. Verde il mare più
2. Più verde degli
3. I nostri computer
11. Il sistema numerico di base dei computer
18. Leggo i floppy
19. La memoria della tastiera
21. La console di un computer
23. Il microprocessore "Auto 1"
26. In questo floppy
29. L'immagine più piccola del mondo
29. L'abbreviazione di un
32. In fondo agli
33. Le prime tre lettere del network
34. Terza
35. L'abbreviazione elettronica delle immagini
36. In fondo al "data base"
37. Un altro file
38. Questo computer
39. Può anche essere ad ogni
41. Un sistema BANK di software
47. L'insieme dell'hardware
48. Una cosa detta quasi per grande
48. Il "file" di sistema
49. Un "software" software utile a chi programma
50. Una delle SMAU
51. Una famiglia del NCR
52. Le prime del "data base"
53. In fondo al database

## VERTICALI

1. La prima del computer
2. Una macchina
3. Una delle
4. Un computer IBM che siamo a fare
5. Il modo della storia
6. In cosa si divide
7. Il terminale di un sistema
8. Con il sistema di gestione delle informazioni
9. Ha per questo database
10. Il "file" del programma
11. Un set di record
12. Nome di alcune sporgenti
13. Produttore del sistema IBM
14. In che cosa è
15. Un "software" di un computer che dialoga
16. In cosa si divide
17. La cosa che si fa con il NCR
18. Il sistema del "data base"
19. Un sistema di
20. Un sistema di
21. Un sistema di
22. Un sistema di
23. Un sistema di
24. Un sistema di
25. Un sistema di
26. Un sistema di
27. Un sistema di
28. Un sistema di
29. Un sistema di
30. Un sistema di
31. Un sistema di
32. Un sistema di
33. Un sistema di
34. Un sistema di
35. Un sistema di
36. Un sistema di
37. Un sistema di
38. Un sistema di
39. Un sistema di
40. Un sistema di
41. Un sistema di
42. Un sistema di
43. Un sistema di
44. Un sistema di
45. Un sistema di
46. Un sistema di
47. Un sistema di
48. Un sistema di
49. Un sistema di
50. Un sistema di
51. Un sistema di
52. Un sistema di
53. Un sistema di

54. Un sistema di
55. Un sistema di
56. Un sistema di
57. Un sistema di
58. Un sistema di
59. Un sistema di
60. Un sistema di
61. Un sistema di
62. Un sistema di
63. Un sistema di
64. Un sistema di
65. Un sistema di
66. Un sistema di
67. Un sistema di
68. Un sistema di
69. Un sistema di
70. Un sistema di
71. Un sistema di
72. Un sistema di
73. Un sistema di
74. Un sistema di
75. Un sistema di
76. Un sistema di
77. Un sistema di
78. Un sistema di
79. Un sistema di
80. Un sistema di
81. Un sistema di
82. Un sistema di
83. Un sistema di
84. Un sistema di
85. Un sistema di
86. Un sistema di
87. Un sistema di
88. Un sistema di
89. Un sistema di
90. Un sistema di
91. Un sistema di
92. Un sistema di
93. Un sistema di
94. Un sistema di
95. Un sistema di
96. Un sistema di
97. Un sistema di
98. Un sistema di
99. Un sistema di
100. Un sistema di



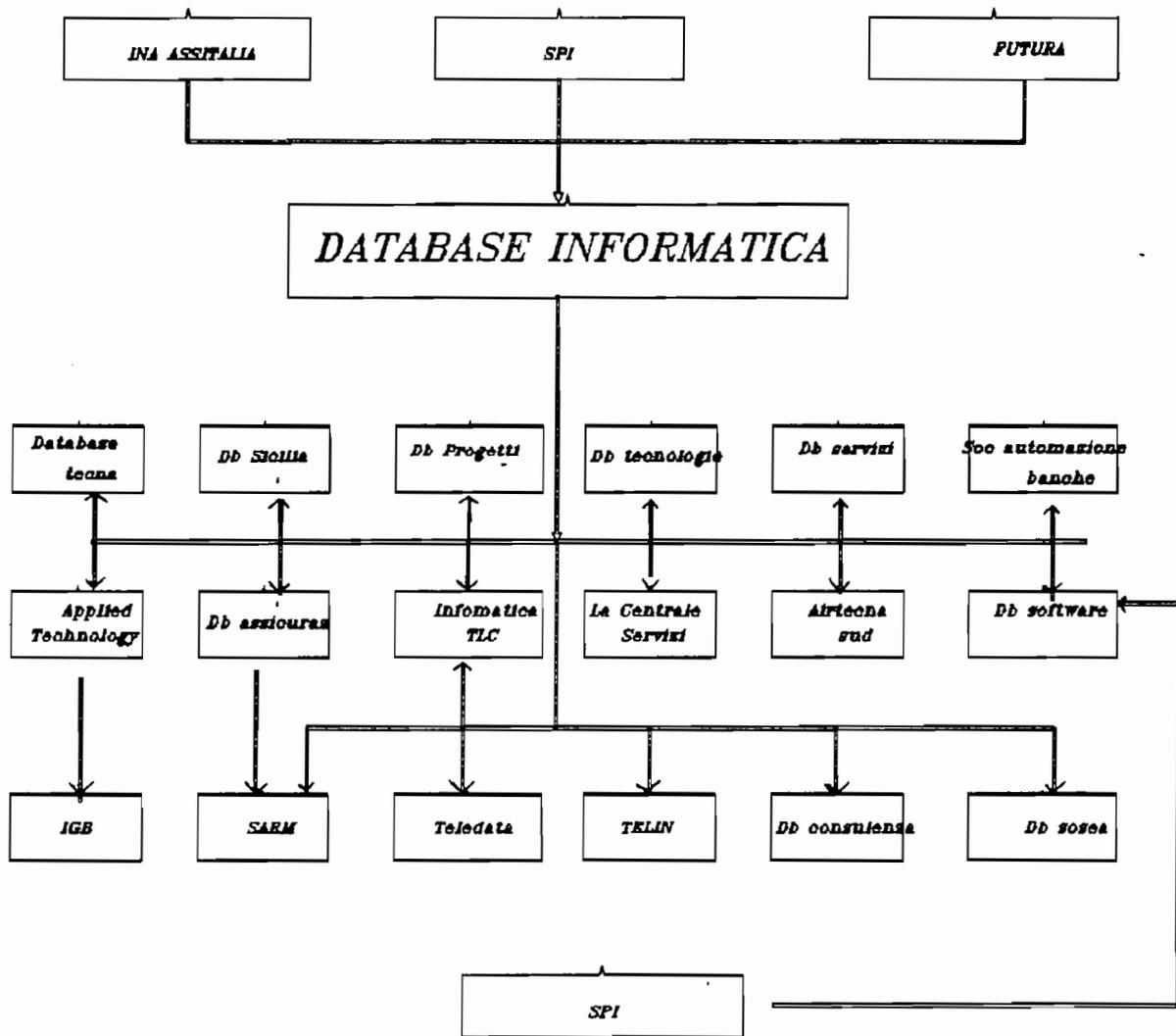
Venite su viale

#### 4.8 ASSETTO PROPRIETARIO: CENNI

Non esistono elementi sufficienti per arrivare a delineare con precisione gli assetti proprietari delle imprese fornitrici di outsourcing in Italia in quanto la situazione è in continuo divenire.

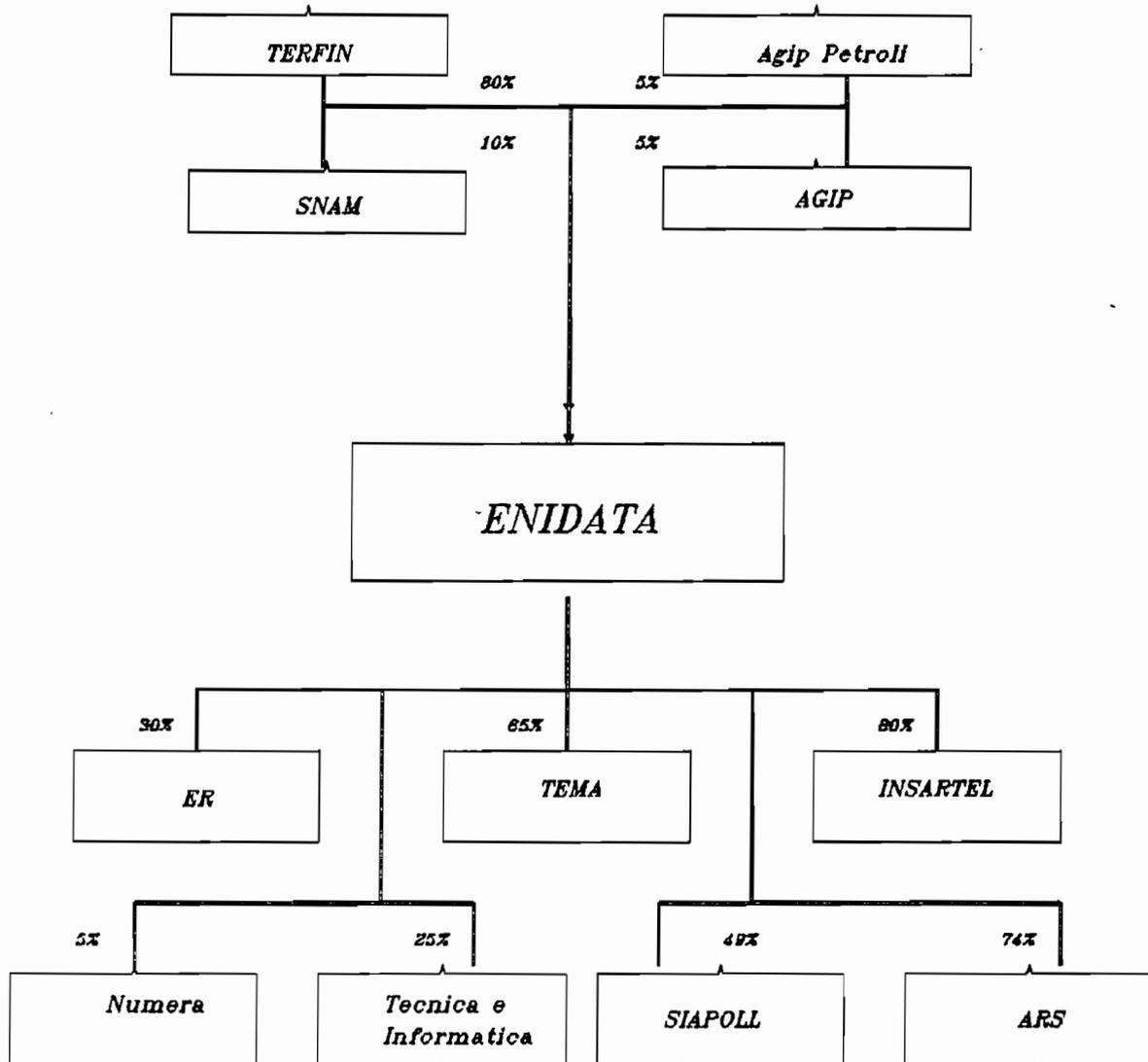
Si può però segnalare, nella casistica esaminata, una tendenza a preferire situazioni di partnership tra impresa affidante ed impresa affidataria, fino a situazioni di partecipazione azionaria di notevole entità della impresa affidante al capitale sociale della affidataria del servizio( come è nel caso della OSC, impresa di outsourcing creata nel 1992 dalla Banca Popolare di Bari e dalla Cassa di Risparmio di Puglia, il cui capitale sociale è attualmente diviso in azioni che appartengono per il 5% a Cedacrinord e per il restante 95% in parti eguali a Caripuglia e alla Banca Popolare di Bari).

# ASSETTO PROPRIETARIO DELLA DATABASE



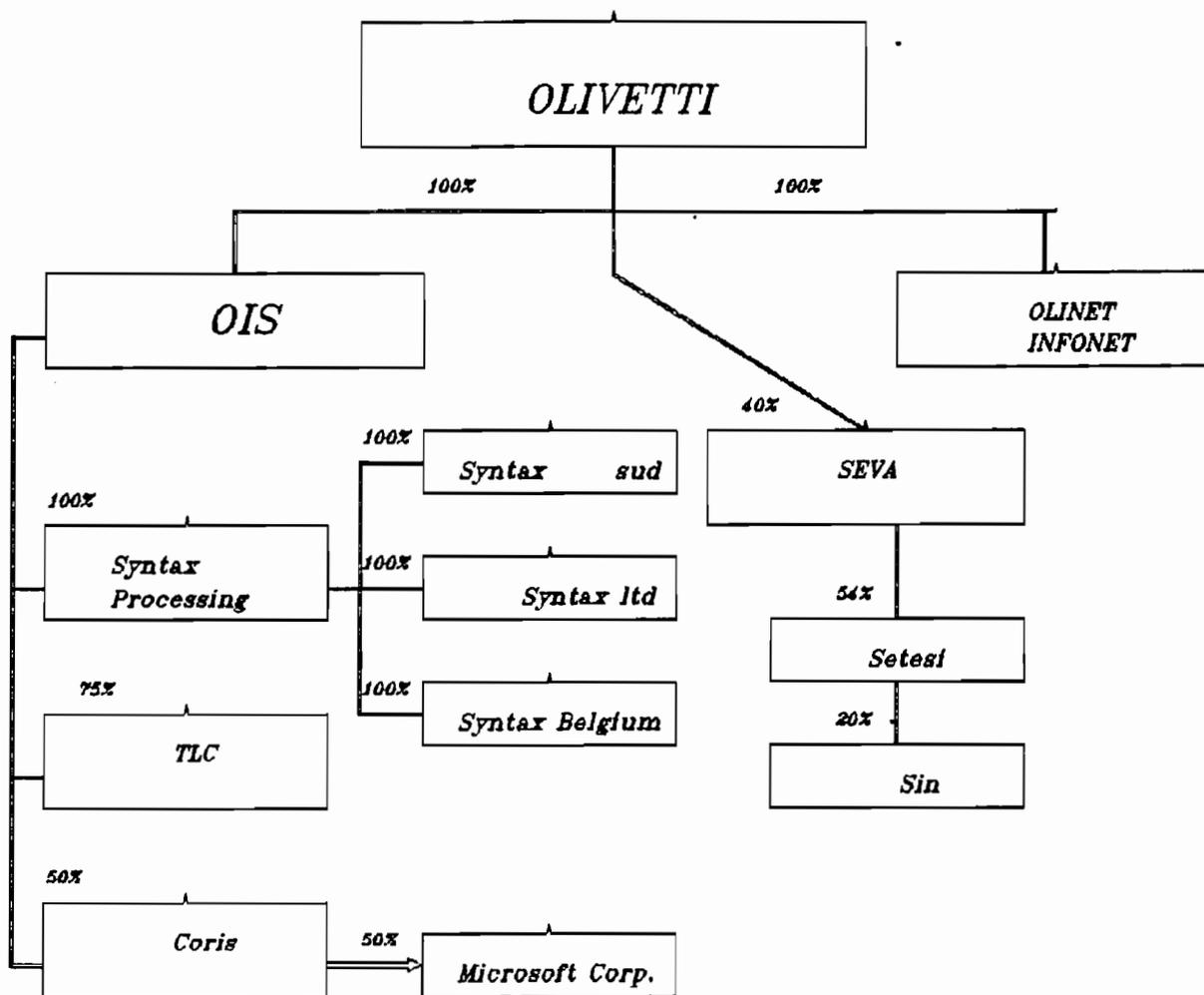
Fonte: Centro studi Italtel

## ASSETTO PROPRIETARIO DELLA ENIDATA



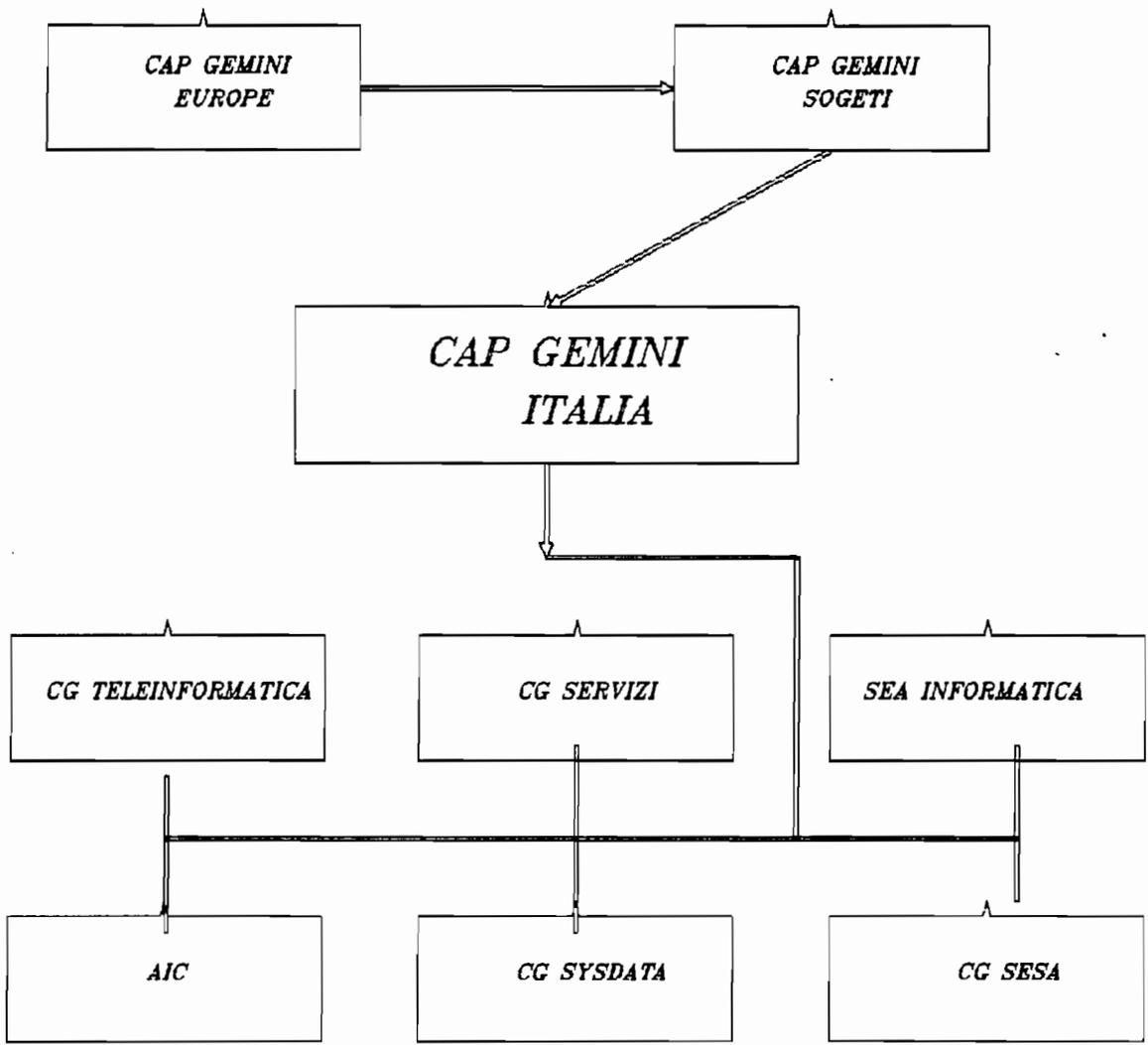
Fonte: Centro studi Italtel

## ASSETTO PROPRIETARIO DELLA OIS



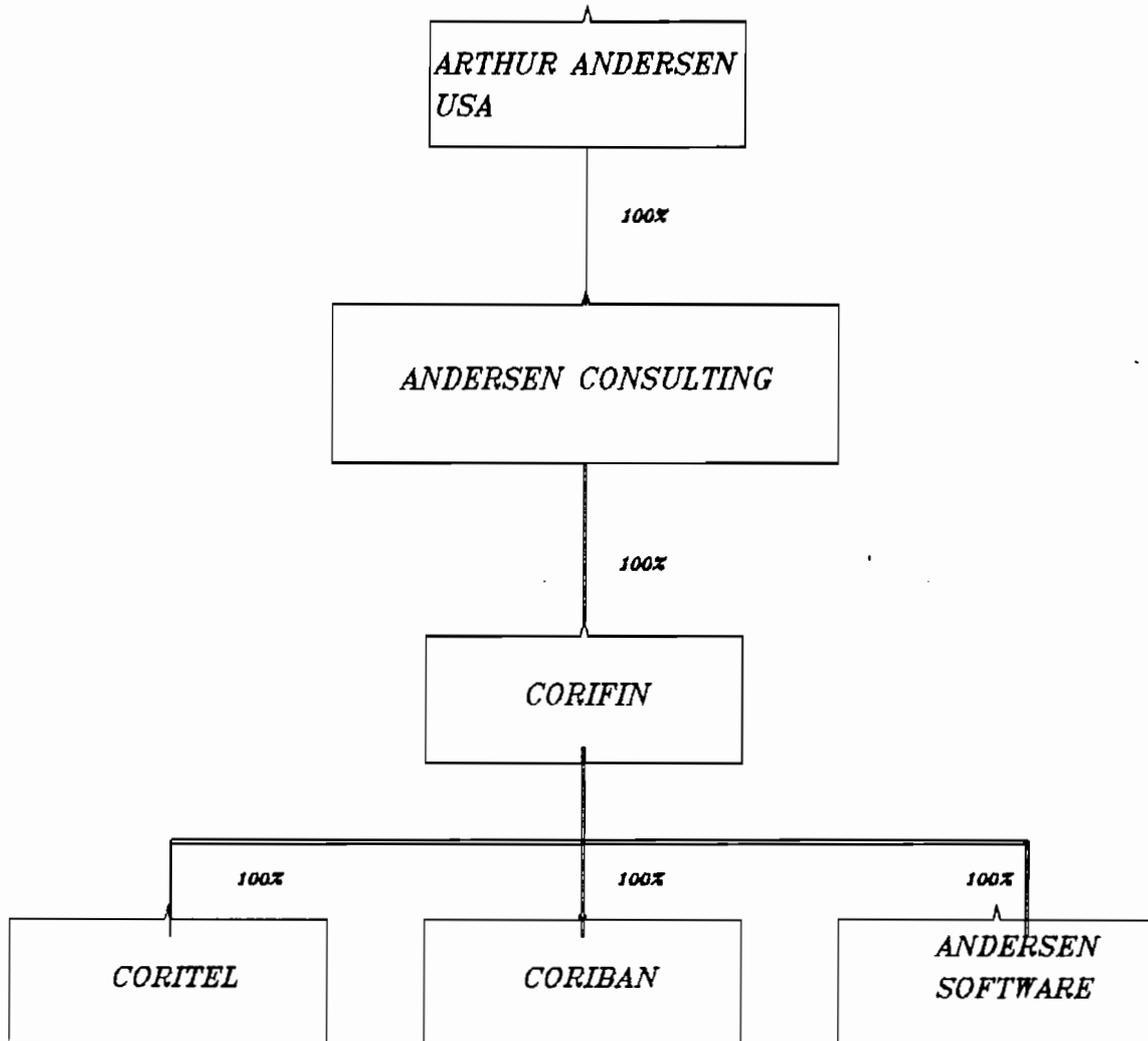
Fonte: Centro studi Italtel

**ASSETTO PROPRIETARIO DI CAP GEMINI EUROPA**



Fonte: Centro studi Italtel

# ANDERSEN CONSULTING



Fonte: Centro studi Italsiel

# Assetto proprietario della CERVED

Camere  
di Commercio

CERVED

Ancitel

10%

Teleinformatica  
Europa

#### 4.9 Strategie

Sul mercato italiano dell'outsourcing dell'IS si presentano 5 grandi competitors che domineranno la scena nei prossimi anni. FINSIEL, SYNTAX, ISSC (IBM), CAP GEMINI SOGETI e PHILIPS mostrano di avere tutti i requisiti per rispondere alle esigenze sempre più sofisticate degli users italiani.

Esse orientano il proprio piano strategico sul monitoraggio del mercato e delle esigenze di quest'ultimo, ben consapevoli che è possibile raggiungere la leadership di mercato solo puntando alla leadership tecnologica.

E' indiscussa l'attenzione ai costi per il raggiungimento di un eccellente rapporto prezzo-prestazioni che differenzia l'offerta dei vendors.

#### CAP GEMINI SOGETI

CAP GEMINI SOGETI (CGS) sviluppa la propria offerta su tre principali aree: servizi professionali, system integration, system operation.

CGS ritiene che nel futuro prossimo la scena mondiale sarà dominata da pochi grandi fornitori di outsourcing che tenderanno a caratterizzare come globale la propria offerta.

Il suo obiettivo è di conseguire una leadership di mercato attraverso una politica di acquisizioni che rafforzerà l'ossatura operativa e l'immagine del gruppo. Le analisi che CAP GEMINI ha

svolto rilevano l'esistenza di un trend di crescita dei mercati globali caratterizzato da alti margini di profitto per le aziende.

CGS sembra avere attualmente le carte in regola per diventare una importante software house a livello pan-europeo. Per conseguire gli obiettivi che si è proposta, CGS sta predisponendo tre principali linee di azione:

- coordinamento a livello internazionale che riduca gradualmente l'impronta di decentralizzazione che aveva lo stile di management in passato;

- sviluppo capacità di servizio su base nazionale;

- ristrutturazione in settori verticali della compagine organizzativa: l'organizzazione internazionale sarà distribuita in sette unità di business, ciascuna delle quali sarà responsabile di un settore verticale. Così, per esempio, l'unità inglese sarà responsabile dell'intero settore bancario.

IBM

IBM sembra puntare molto sul mercato dell'outsourcing dell'IS, tanto che è arrivata a creare ISSC, Integrated Systems Solutions Corporation, per rispondere rapidamente alle opportunità che il mercato italiano offre. IBM ha dalla sua un marchio riconoscibile, una presenza mondiale e una vasta gamma di prodotti, ma ha anche la reputazione di vincolare il cliente ai propri sistemi ed essere quindi riluttante a muoversi attraverso sistemi aperti.

## FINSIEL

La Finsiel opera oggi nel segmento dei servizi informatici e di outsourcing, con prevalenza della fornitura di sistemi software su commessa per l'amministrazione centrale e periferica dello Stato.

In tale ambito sono state realizzate le applicazioni più significative: il Centro unificato di prenotazione sanitaria per il Comune di Bologna (Italsiel); l'Anagrafe tributaria per il Ministero delle Finanze (Sogei); il Sistema bibliotecario nazionale per l'Istituto centrale per il catalogo unico di Roma (Italsiel); l'ampliamento e la ristrutturazione del Sistema informativo agricolo nazionale (Sian), in particolare con l'avvio degli schedari oleico e vinicolo (Agrisiel).

Nonostante un primo orientamento verso una strategia di diversificazione per rompere il carattere di impresa monoprodotto e monomercato, il gruppo ha di recente intensificato di nuovo la sua penetrazione in diversi settori della Pubblica Amministrazione, come quello bancario (con la costituzione di Banksiel), quello industriale (con l'integrazione di IC Soft e GI Informatica) e quello dei servizi.

In quest'ultimo, in particolare, emergono le nuove strategie che si possono riassumere in pochi punti fondamentali:

- la fornitura di consulenza direzionale, avviata con una specifica società (Consiel), in analogia a quanto avviene all'estero;
- la revisione delle professionalità interne, con un capillare

## CONCLUSIONI

Dal quadro generale italiano emerge la scelta prospettica delle imprese italiane, sul medio-lungo periodo, di perseguire obiettivi ad alto valore aggiunto riassumibili come segue:

- economie di scala;
- monitoraggio del mercato;
- contenimento dei costi dei servizi offerti.

L'accentuato livello di concorrenza presente sul mercato porterà le aziende ad esprimersi al loro meglio, curando sia gli aspetti di ricerca del profitto ma badando soprattutto a migliorare i servizi riducendo i costi.

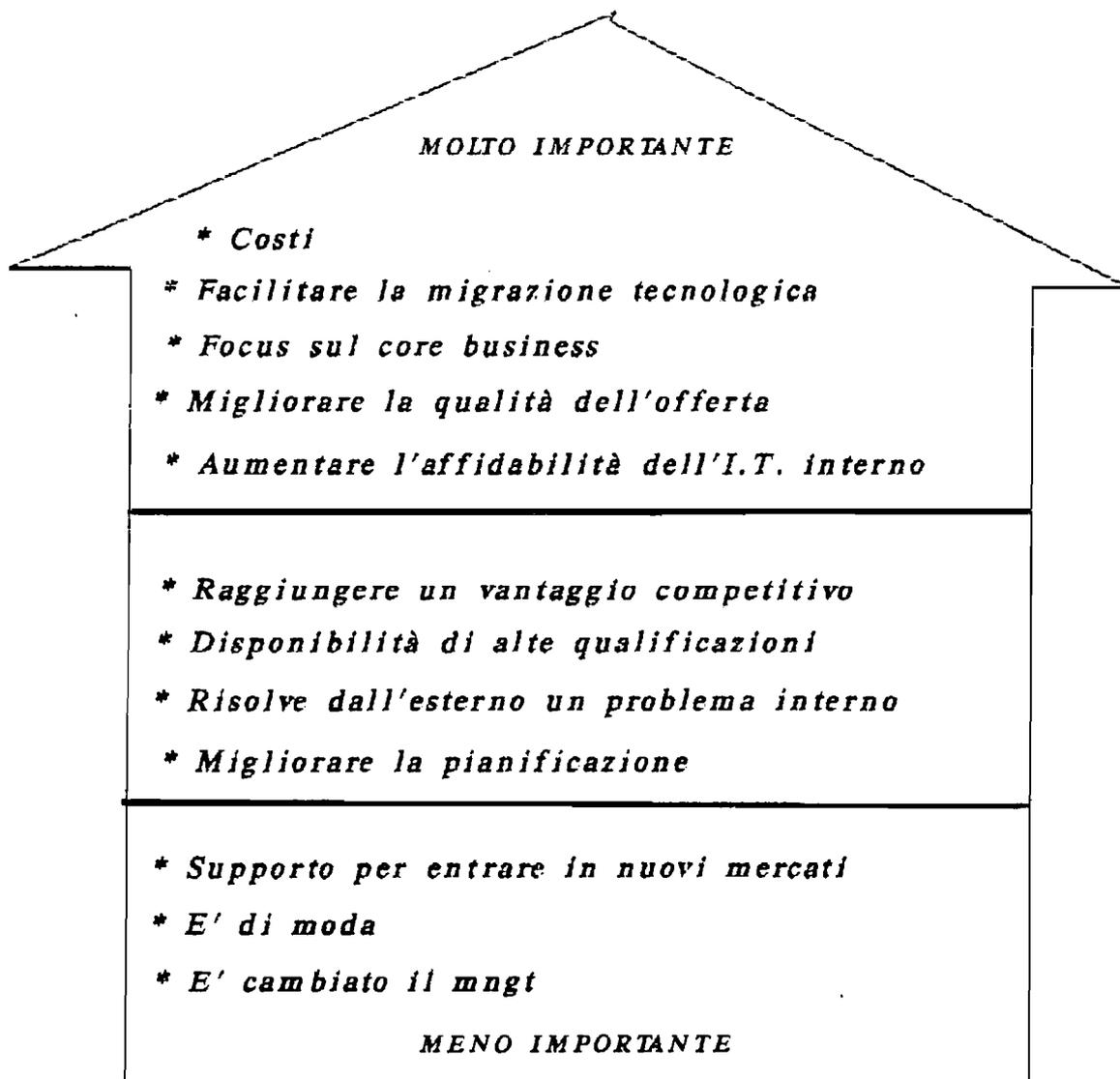
## 5 STUDIO DI FATTIBILITA'

La decisione di delegare all'esterno il proprio sistema informativo può trovare origine in diverse esigenze che vanno sempre tenute presenti in sede di valutazione di convenienza di una proposta di outsourcing.

Alla base della scelta vi può essere, da parte dell'impresa, la volontà di acquisire nuove piattaforme tecnologiche su cui implementare la propria offerta, evitando investimenti che l'impresa non può o non vuole sostenere fisicamente o finanziariamente; in altri casi l'input può provenire dalla constatazione di capacità interne limitate, non in grado di realizzare e gestire gli investimenti tecnologici; oppure da inesperienza dell'impresa riguardo ai sistemi informativi in aggiunta alla presenza di risorse interne insufficienti a supportare adeguatamente attività di I.S.. L'impresa che ricorre alla esternalizzazione della propria infrastruttura informativa può ridurre il rischio di errore nella scelta del proprio outsourcer proponendosi di:

- conoscere preliminarmente il proprio mercato in termini quantitativi e qualitativi;
- chiarire gli obiettivi che si prefigge di raggiungere;
- redigere un capitolato di offerta che funga da base per le richieste ai fornitori;
- migliorare in ogni caso la propria situazione di partenza con il ricorso a tecniche di check-up e di benchmarking per individuare possibili interventi correttivi prima di interpellare eventuali

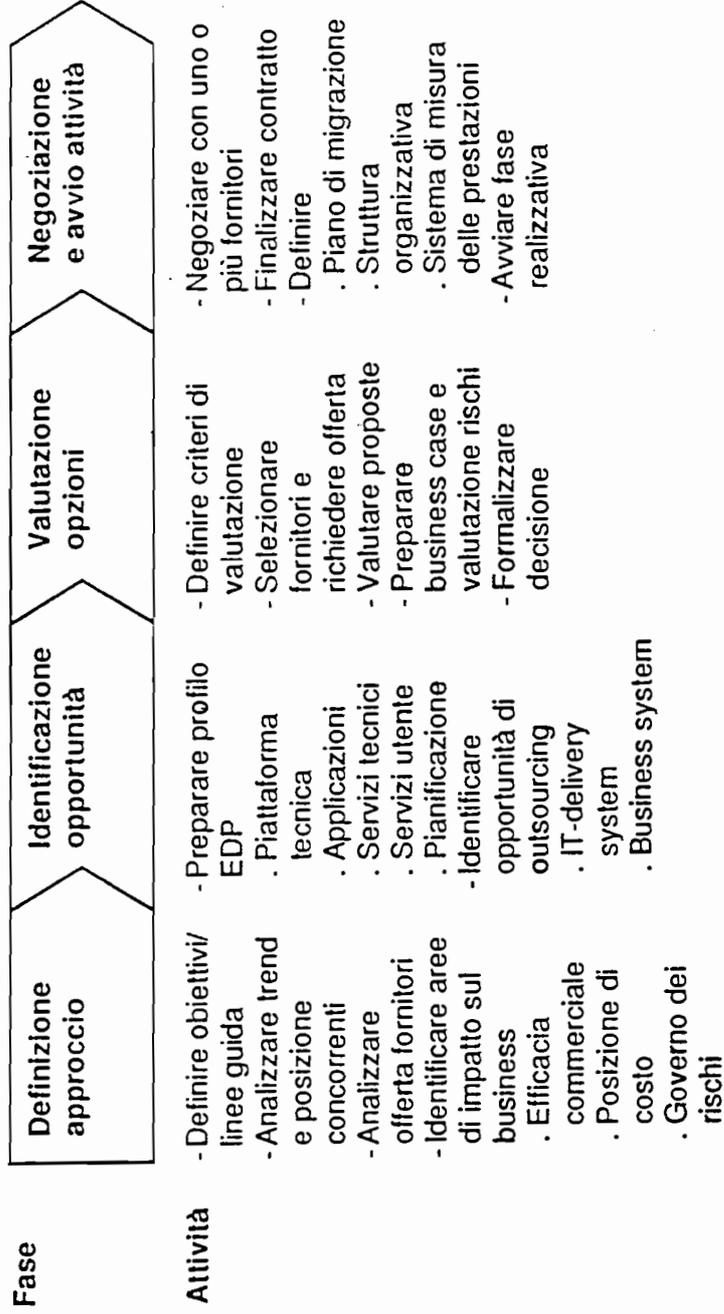
## Perchè si sceglie l'outsourcing



Fonte: the Yankee Group Europe

Tavola 25

**REALIZZARE L'OUTSOURCING  
PREVEDE QUATTRO FASI**



STUDIO PRELIMINARE

DELL'UTENTE

DEL FORNITORE

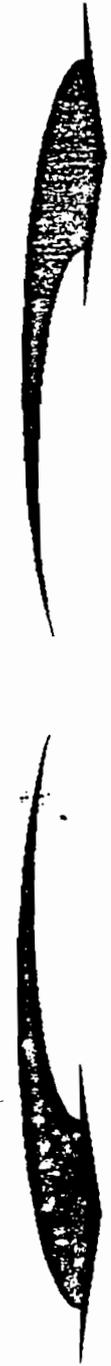
CONGIUNTO

OUTSOURCING

GARANZIE

STUDIO PRELIMINARE

OUTSOURCING



outsourcers;

-scegliere il fornitore valutando non solo i prezzi ma anche il commitment e la capacità finanziaria.

I criteri da seguire in una scelta di outsourcing del sistema informativo sono così sintetizzabili:

-competenza tecnica della impresa fornitrice di outsourcing, vista come congruità delle scelte tecnologiche di quest'ultima alle scelte del cliente;

-affidabilità del fornitore e cioè aderenza ai principi di deontologia professionale- riservatezza dati ed informazioni per una corretta tutela del patrimonio informatico-, documentata capacità tecnologica e finanziaria del vendor in grado di contrastare imprevisti cicli economici;

-analisi dei costi di transazione.

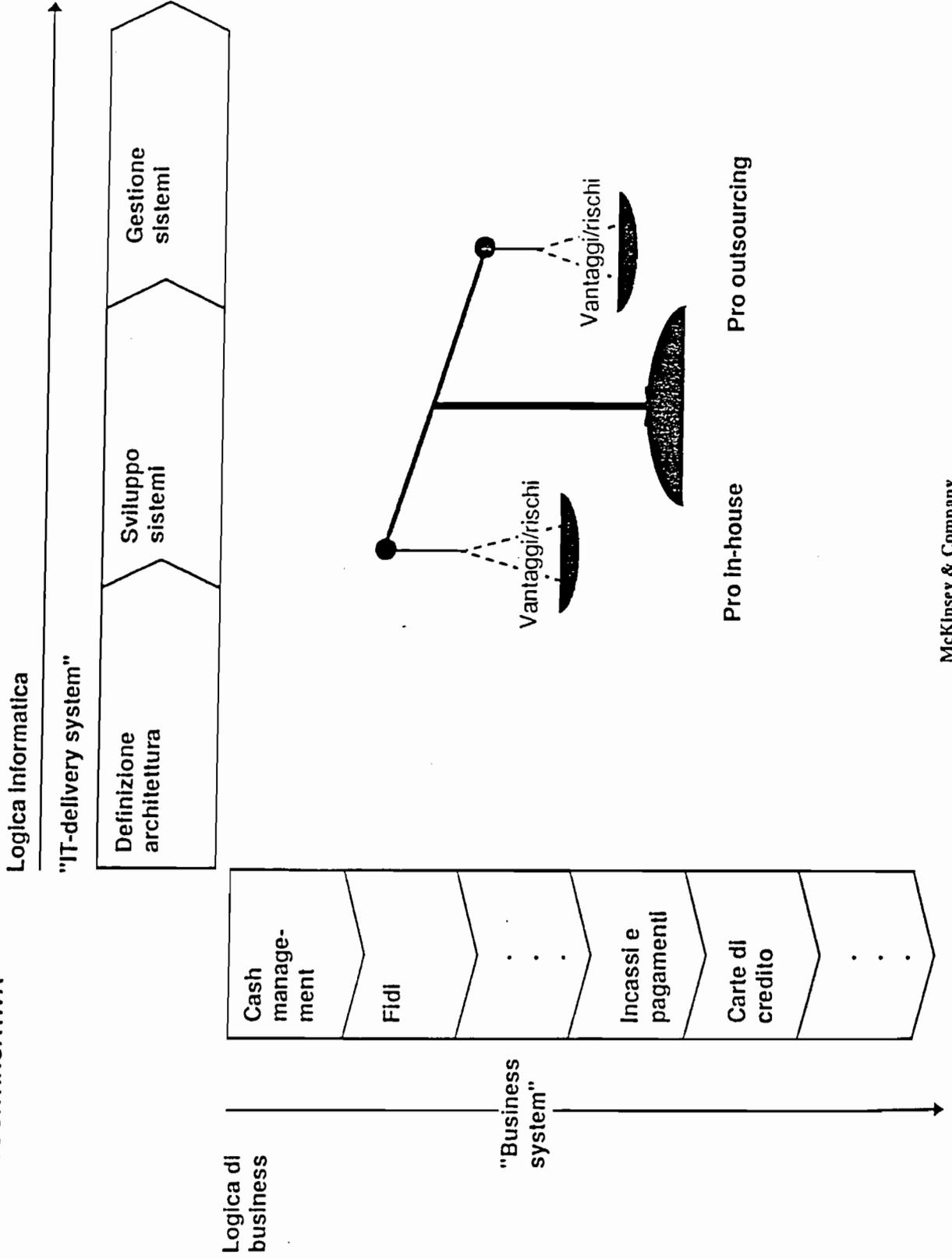
I costi di transazione di una operazione di outsourcing comprendono, tra gli altri, gli oneri di definizione, stipula ed esecuzione del contratto. E' da tener presente che essi si presentano più alti in alcuni Paesi Europei rispetto agli Stati Uniti a causa di culture e strutture di impresa meno flessibili, soprattutto sul versante delle risorse umane.

Le analisi finanziarie costi- benefici dovrebbero rientrare nel pacchetto di offerta delle imprese fornitrici di outsourcing.

Le imprese statunitensi di outsourcing pongono grande enfasi sugli aspetti di fattibilità finanziaria delle proposte di outsourcing. Quasi tutti i fornitori si prefiggono di raggiungere

Tavola 27

# OUTSOURCING COME SCELTA CONTINUATIVA



## VERSO LA COMPRESIONE DELLA PROFITABILITÀ

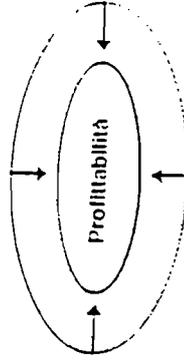
### Rischi

- Rischi creditizi crescenti causa recessione ed ampiezza operatività
- Rischi finanziari emergenti per stratificazione bilancio, intermediazione mercati, scarsità skills

### Ricavi

- Margini intermediazione ridotti
- Disintermediazione passivo
- Sovracapacità, guerra di QdM
- Ricavi da float servizi decrescenti
- Crescita del market power, con pressione su prezzi/qualità servizi

- ### Costi
- Costi di complessità crescenti (profondo processo)
  - Incomprimibilità costi fissi
  - Futuri dubbi investimenti IT
  - Futuri dubbi economie di scala



**COSTI EMERGENTI E CESSANTI**

<b>EMERGENTI</b>	<b>TIPOLOGIA DEI COSTI</b>	<b>IN HOUSE</b>	<b>FACILITIES MANAGEMENT</b>
	ACQUISTO HARDWARE -----	*	
	LICENZE D' USO SW DI BASE (cambio di classe) -----	*	
	LICENZE D' USO SW DI AMBIENTE, MANUTENZIONE -----	*	*
	MANUTENZIONE HARDWARE E SOFTWARE -----	*	
	EROGAZIONI, AREE, SPESE GENERALI -----	*	*
	MATERIALI DI CONSUMO -----	*	
	CORRISPETTIVI DELL' OUTSOURCER -----		*
	REMOTIZZAZIONE DISPOSITIVI HARDWARE -----		*

<b>CESSANTI</b>	<b>TIPOLOGIA DEI COSTI</b>	<b>IN HOUSE</b>	<b>FACILITIES MANAGEMENT</b>
	MANUTENZIONE HARDWARE E SOFTWARE -----		*
	LICENZE D' USO SOFTWARE DI BASE -----		*
	LICENZE D' USO SOFTWARE DI AMBIENTE, MANUTENZIONE -----	*	*
	EROGAZIONI, MATERIALI DI CONSUMO -----	* (1)	*
	PERSONALE -----	* (1)	*
	SPESE GENERALI -----	* (1)	*
	<b>(1) IN RIDUZIONE DI CONSUMI</b>		

il break-even in un lasso di tempo compreso tra i tre e i cinque anni.

### 5.1 ASPETTI CONTRATTUALI

L'outsourcing indica l'operazione di appalto ad enti esterni di qualunque servizio o funzione basati su tecnologie dell'informazione.

Il contratto può contemplare un'ampia gamma di soluzioni operative che vanno dalla erogazione di servizi di elaborazione dati alla predisposizione e gestione di sistemi informativi, fino alla costituzione di un rapporto di partnership tra impresa concedente ed impresa fornitrice di servizi.

Le difficoltà di inquadramento normativo del contratto di outsourcing non sono trascurabili. Se guardiamo alla prestazione dedotta nel contratto, si può concludere nel senso di una prevalenza dello schema del contratto di fornitura di servizi informatici rispetto a quello di godimento di beni.

Siffatto contratto non appare comunque riconducibile ad una categoria unitaria preesistente (contratti di informatica). La dottrina si sforza di inquadrarlo nello schema dell'appalto di servizi (di cui agli artt. 1655 e ss del cod. civ.).

L'aspetto più rilevante riguarda il prestatore del servizio: ci si chiede infatti se su di esso gravi una obbligazione di mezzi o di risultato. Per capirlo si guarderà alla volontà delle parti espressa nel contratto, ponendo come unico limite quello della meritevolezza di tutela dell'interesse dedotto nel negozio.

**CONTRATTI**

**CONTRATTI NOMINATI**

**TIPICI**

**VENDITA ART.1470 E S.S.**

**APPALTO ART.1655 E S.S.**

**COMODATO ART.1803 E S.S.**

**CONTRATTI INNOMINATI  
ART. 1322**

**TIPICI**

**ATIPICI**

**LEASING**

**BODY RENTAL**

**OUTSOURCING**

**LICENZA D'USO SW.**

**JOINT VENTURE**

La durata del contratto può variare dai 5 ai 10 anni, ma si registrano durate inferiori.

Parte minoritaria della dottrina ritiene la fattispecie riconducibile allo schema dei contratti associativi, in particolare all'associazione in partecipazione oppure, secondo alcuni, alla disciplina dei consorzi e delle società: alla configurazione giuridica delle società ci si dovrebbe appellare nelle ipotesi peraltro frequenti di partnership tra impresa affidante ed impresa affidataria della gestione del sistema informativo (strategic partnership alliances).

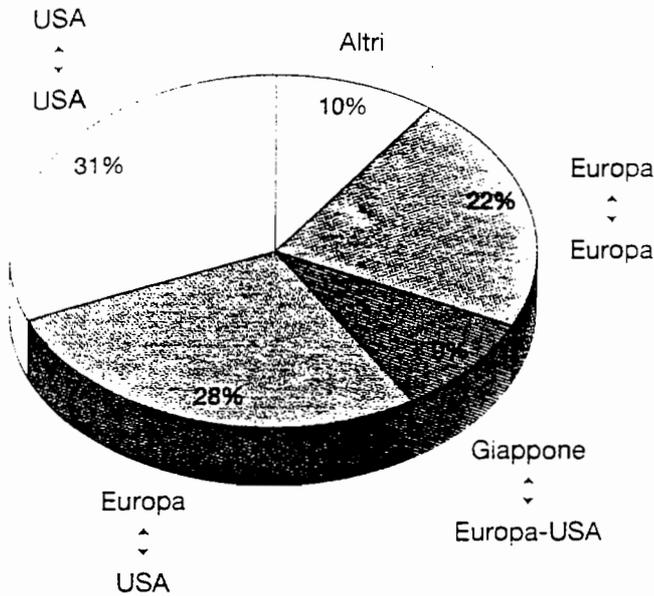
L'outsourcing come contratto atipico impone alle parti contraenti l'adozione, in fase di stipulazione, di qualsiasi precauzione che risulti finalizzata alla individuazione di chiari e misurabili livelli di servizio a cui sarà tenuto il fornitore nel corso della sua prestazione, nonché delle penali applicabili in caso di inadempimento dell'obbligazione, delle modalità di recesso e di risoluzione contrattuale, della durata del contratto, poiché un generico accordo tra le parti sull'avviamento e sul massimo sforzo realizzativo non appare sufficiente.

Nella determinazione del corrispettivo si stabilisce, con clausola, che esso è dovuto sempre al fornitore, eccezion fatta per l'ipotesi che questi diventi partner in senso tecnico-giuridico dell'impresa affidante.

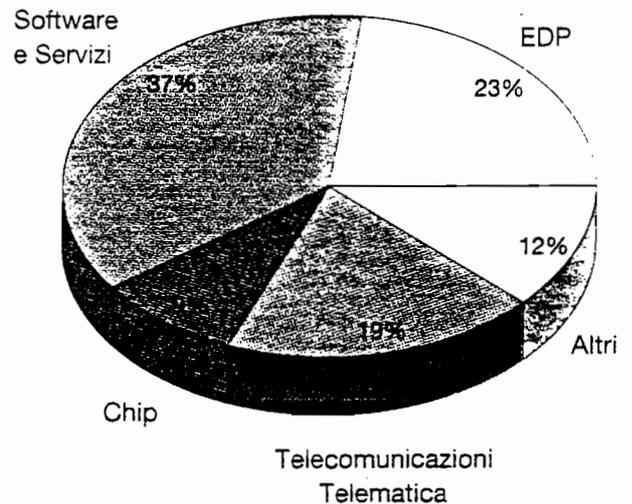
Elementi essenziali per la determinazione del corrispettivo sono:  
-baseline processing cost: cioè costo base dell'elaborazione stimato sul volume di lavoro nella fase iniziale del contratto;

## Accordi internazionali tra imprese del settore dell'Information Technology (1992)

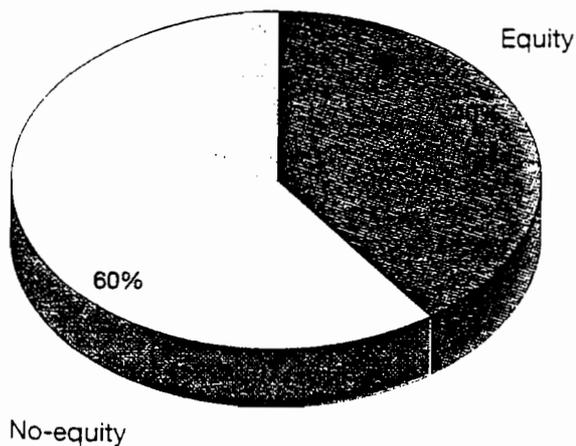
Accordi stipulati  
per area geografica



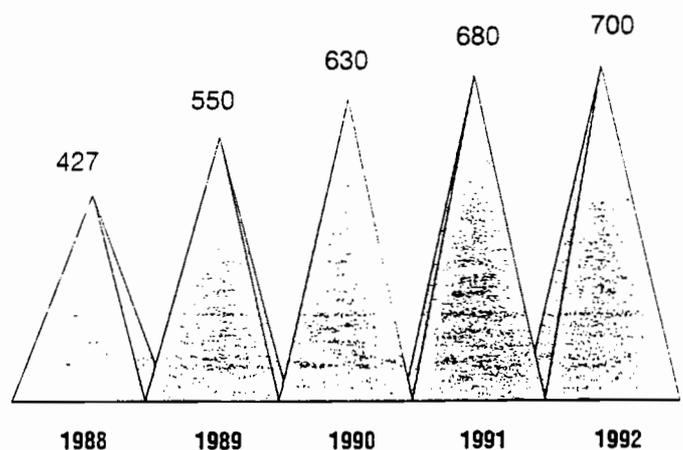
Accordi stipulati  
per area tecnologica



Accordi stipulati  
per tipologia



Numero di accordi stipulati per anno



Fonte: M. Grasso, "Accordi strategici internazionali tra società del settore dell'information technology"

## Large US Outsourcing Contracts

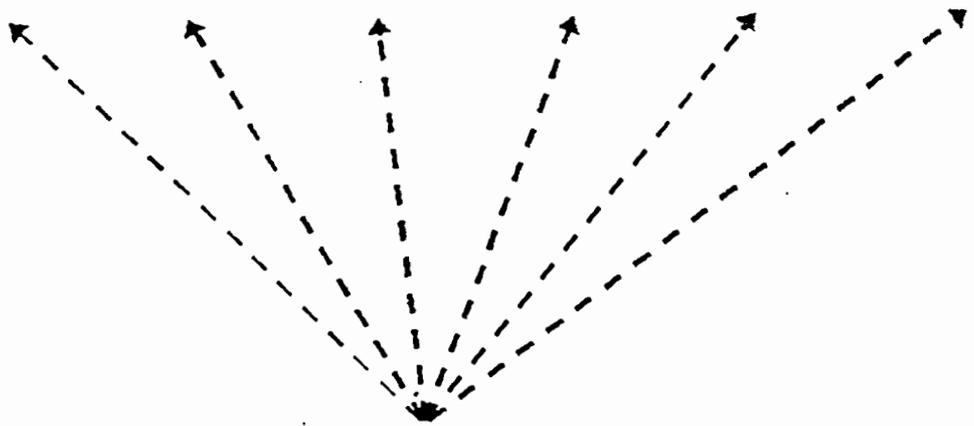
Source: the Yankee Group

Customer	Location	Term	Value	Date
<b>Vendor : CSC</b>				
General Dynamics	St. Louis, MO	10 years	\$3 billion	Nov 1991
US Environmental Protection Agency	Washington, DC	5 years	\$347 million	Sept 1990
<b>Vendor : EDS</b>				
Continental Airlines	Houston, TX	10 years	\$2.1 billion	May 1991
ENRON Corp.	Houston, TX	10 years	\$750 million	Jan 1989
First Fidelity Bancorp.	Lawrenceville, NJ	10 years	\$450 million	Sept 1990
National Car Rental	Dallas, TX	10 years	\$500 million	Jan 1991
<b>Vendor : IBM</b>				
Continental Bank	Chicago, IL	10 years	\$700 million	Sept 1991
Eastman Kodak (FM)	Rochester, NY	10 years	\$500 million	Aug 1989
<b>Vendor : Martin Marietta</b>				
US Dept of Housing & Urban Development	Washington, DC	12.5 years	\$526 million	Nov 1990

# RAPPORTI CONTRATTUALI

- GESTORE DEL SERVIZIO DI OUTSOURCING
- SVILUPPO SOFTWARE
- ASSISTENZA SOFTWARE
- MANUTENZIONE HARDWARE
- DISASTER RECOVERY
- ULTER. SERVIZI

U T E N T E



OUTSOURCING



CONTRATTO DI APPALTO

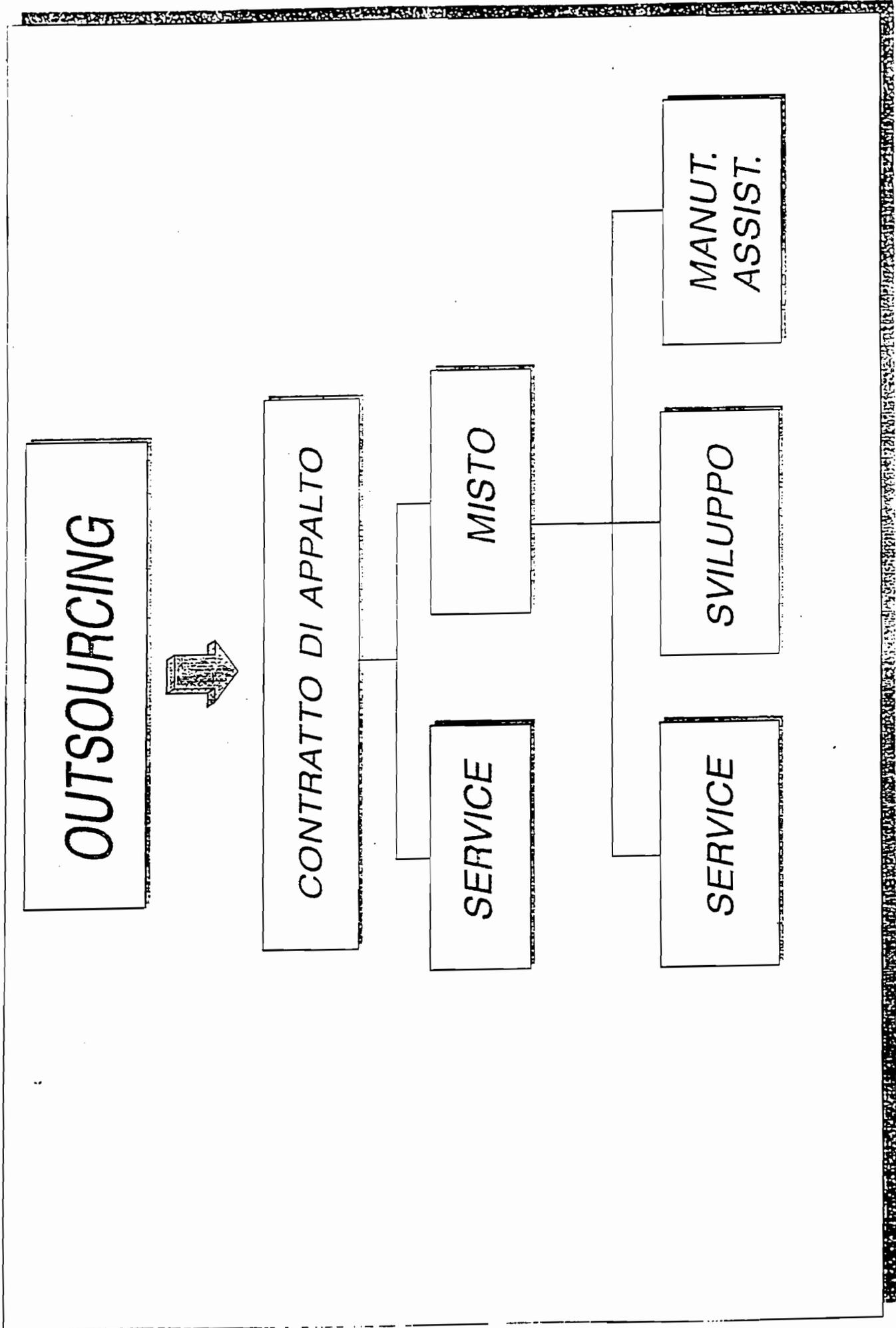
SERVICE

MISTO

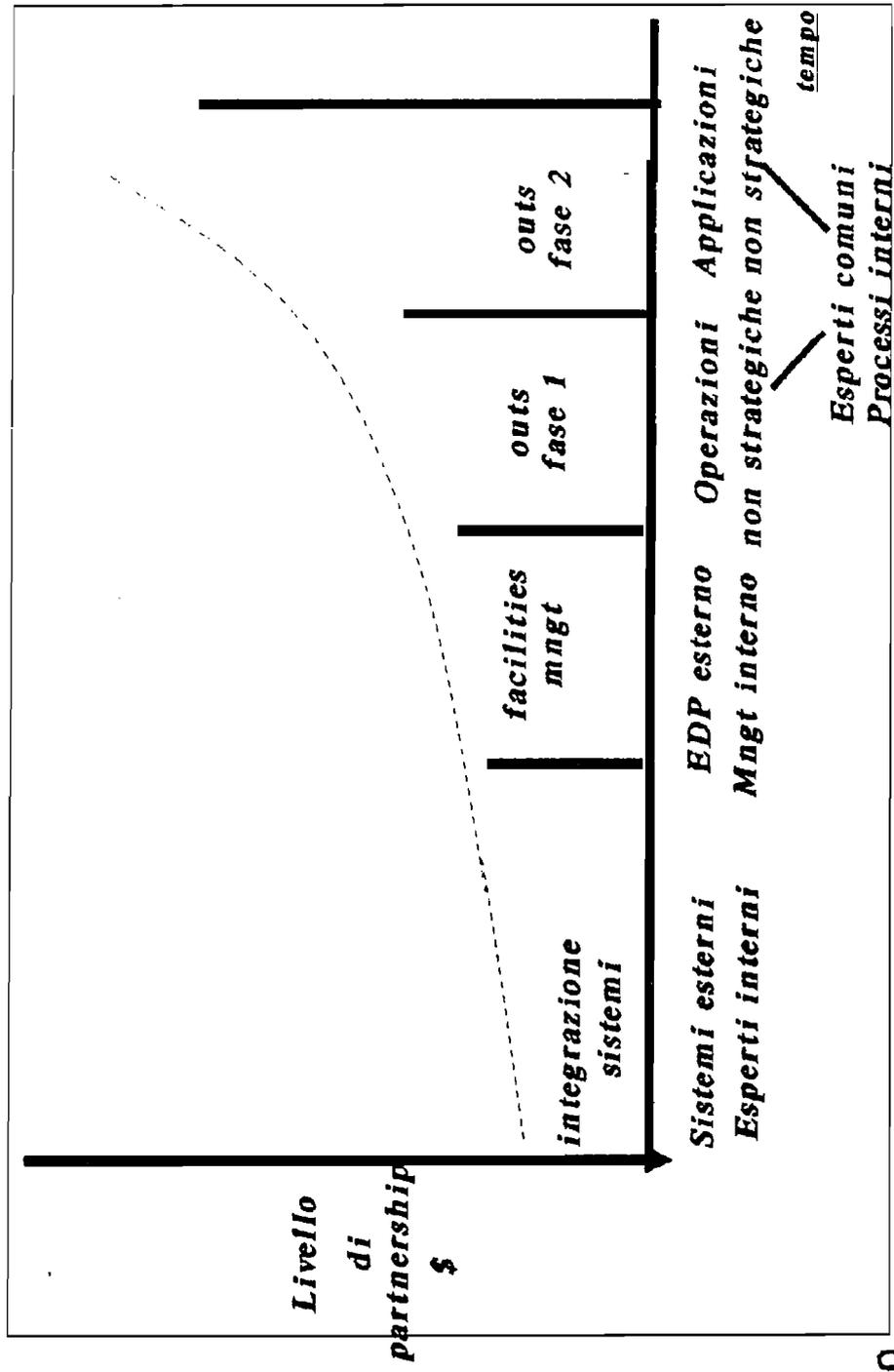
SERVICE

SVILUPPO

MANUT.  
ASSIST.



# Fasi nella partnership



Fonte: the Yankee Group

-additional volume charges:costi dipendenti da incrementi del volume di lavoro in seguito e a causa di una crescita interna o per acquisizione di altre entità produttive;

-inflations adjustments ovvero corrispettivi annuali basati sull'indice dei prezzi al consumo, finalizzati a compensare il fornitore del maggior costo derivante dall'inflazione.

## 5.2 ASPETTI FISCALI

In caso di outsourcing di I.T., l'onere complessivo del servizio dedotto nel contratto è interamente ammesso in deduzione dai ricavi di esercizio secondo il principio di competenza.

Nell'imposizione indiretta il contratto è soggetto a imposta sul valore aggiunto (IVA), che va liquidata entro l'anno, non costituendo immobilizzazione finanziaria.

Particolare degno di nota è che i tempi di riconversione della spesa all'interno dell'area fiscale sono più veloci nel caso di outsourcing rispetto ad investimenti che rappresentano immobilizzi. Il vantaggio fiscale sta proprio nell'impiego finanziario, cioè nella messa a frutto, delle liquidità erogate in ritardo.

### 5.3 R I S C H I        E        O S T A C O L I

#### DIFFIDENZA/MANCANZA DI FIDUCIA NEI CONFRONTI DEI FORNITORI

Il successo dell'outsourcing dipende in larga misura dalla disponibilità a percorrere la via della cooperazione tra cliente e fornitore.

E' necessario che si instauri un clima di fiducia reciproca tra le parti. A ciò può significativamente concorrere il pregresso accertamento nel fornitore di qualificata competenza tecnologica e professionale, durevole solidità finanziaria, comprovata capacità organizzativa e riconosciuta credibilità per quanto riguarda il comportamento commerciale. Il cliente, a sua volta, deve possedere orientamento al mercato, doti di flessibilità organizzativa e commerciale, una chiara visione strategica del rapporto di outsourcing inteso come un'opportunità per migliorare la capacità di business dell'azienda e per ottenere vantaggi competitivi.

Secondariamente è indispensabile sia rimossa la diffidenza, riscontrabile spesso tra le file delle direzioni dei sistemi informativi, in base alla quale si ritiene ineguagliabile il grado di competenza delle risorse interne nella trattazione dei problemi aziendali. Altrettanto diffuso è il convincimento che la "fedeltà aziendale" possa comunque far premio sulla competenza tecnica e che, a priori, l'outsourcing rappresenti una buona opzione solo per le società che manifestino carenze di tipo manageriale, organizzativo, finanziario o strategico.

## PROBLEMATICHE RELATIVE ALLE RISORSE UMANE COINVOLTE -

### ESAUTORAMENTO DELLA DIRIGENZA

Lo scorporo di un'attività può essere percepito come un atto di sfiducia da parte del Top Management nei confronti delle risorse interne del settore "dismesso". Le conseguenze di questo svuotamento di poteri sono immaginabili sia nella dirigenza che nella restante parte del personale in termini di demotivazione, rancore latente, drastico ridimensionamento delle aspettative di carriera, esodo verso l'esterno delle risorse più qualificate. Seppure di difficile misurabilità tale situazione ben presto genera costi aggiuntivi, non preventivati, che possono ribaltare la convenienza economica inizialmente stimata.

### MOBILITA' DEL PERSONALE

La trasmigrazione del personale dal cliente al fornitore, talvolta contrattualmente prevista nell'ambito di una operazione di outsourcing, configura nel nostro Paese un elemento di rigidità non facilmente rimovibili. Le difficoltà nel sistema di relazioni industriali di ordine retributivo, pensionistico, normativo devono pertanto essere attentamente esaminate nel corso del processo decisionale. Iniziative che non prevedessero adeguate misure di ricollocamento del personale coinvolto, di intesa con la rappresentanza dei lavoratori, sarebbero probabilmente votate al fallimento. Se pensiamo all'outsourcing classico il riferimento classico è ancora una volta il caso Kodak; tuttavia, si tratta di un caso difficilmente ripetibile in

Italia. La Kodak, infatti, attuò il piano di outsourcing in modo drastico, spinto soprattutto da una situazione di forte indebitamento in seguito ad una acquisizione. I tagli del personale (per un totale di 4500 unità) colpirono soprattutto gli addetti al sistema informativo, destinati a passare da oltre duemila a poche centinaia. Per il personale rimasto in azienda, l'accordo tra Kodak e IBM prevedeva, ad esempio, un programma di rotazione e scambio di personale selezionato tra le due aziende su base annuale. Il personale Kodak venne utilizzato in IBM per incrementare gli addetti allo sviluppo, quello IBM in Kodak per approfondire il rapporto di partnership.

Per collocare personale altamente qualificato si possono seguire anche altre strade: una di queste consiste nella trasmigrazione di detto personale verso società con le quali si hanno legami partecipativi o commerciali significativi; un'altra è l'utilizzo interno presso unità organizzative che richiedono particolare esperienza tecnologica negli addetti. Ad ogni modo, pare opportuno porre sul tavolo delle trattative le problematiche concernenti le risorse umane sin dai primi contatti con l'outsourcing vendor. La questione è se in Italia il taglio di centinaia di posti di lavoro solo per ristrutturare le proprie risorse informatiche è proponibile.

#### PERDITA O DIFFICILE RICOSTITUIBILITA' DELLE FUNZIONI AFFIDATE ALL'ESTERNO

Un primo ordine di difficoltà può discendere dalla perdita di risorse interne, tecniche ed umane conseguenti all'ipotesi di trasferimento della gestione di una funzione, ivi compreso

l'hardware e il personale ad essa collegati. Si può allora verificare una dispersione delle abilità tecniche ed applicative possedute.

L'interruzione del contratto di outsourcing in tempi brevi o il recupero della gestione della funzione esternalizzata possono trovare impedimento in apposite clausole contrattuali; talvolta è lo stesso ammontare dei costi necessari al recupero della gestione che ne sconsiglia l'operazione.

#### OSTACOLI DIVERSI

Altri svantaggi sono riscontrabili nella possibile perdita di controllo sui sistemi informativi in seguito all'affidamento a terzi di alcuni settori e nella difficoltà nel quantizzare le economie realizzabili. Vi è inoltre il rischio che talune notizie aventi carattere confidenziale, alle quali il partner ha accesso, possano filtrare all'esterno.

Il fornitore, specie nell'ipotesi in cui sia produttore di hardware, può essere vincolato alla tecnologia e alle piattaforme proprietarie e conseguentemente adottare soluzioni subottimali rispetto al problema.

## 6 ANALISI DELLE MINACCE E DELLE OPPORTUNITA'

La possibilità di ingresso di nuovi entranti è molto elevata perchè l'outsourcing rappresenta una diversificazione di portafoglio molto attrattiva soprattutto per le grosse multinazionali dell'hardware e del software, le uniche in grado di sostenere l'impatto delle grosse barriere all'entrata e in special modo di realizzare le sinergie necessarie alle economie di scala e di scopo.

Conseguentemente , poichè i competitors sono prevalentemente grandi imprese il potere dei fornitori è molto ridotto.

Molto elevato risulta invece, il potere contrattuale degli acquirenti per la loro funzione di partner.

Mentre, per quanto riguarda i prodotti sostitutivi l'alternativa di insourcing (ossia la gestione autonoma del sistema di EDP) e di smartsourcing (ossia il ridimensionamento strategico del sistema di EDP) rappresentano le uniche concrete possibilità sostitutive .

Si può concludere pertanto che il settore dell'outsourcing si caratterizza per un'elevata intensità della concorrenza.

Le opportunità e le minacce del settore dell'outsourcing in Italia, derivano innanzitutto dalla tendenza declinante della gestione in house dei servizi di EDP a causa dei costi del personale di staff e dei costi di gestione della infrastruttura aziendale.

L'outsourcing risulta il segmento più attrattivo di tutto il segmento informatico e costituisce l'opportunità più interessante solo però per imprese di grandi dimensioni.

Le minacce allo sviluppo in Italia, possono venire soprattutto dalla scarsa efficienza della struttura di rete europea e dalla insufficiente maturità della domanda, nel senso che, non tutti i potenziali acquirenti dell'outsourcing sono sufficientemente consapevoli dei vantaggi e degli svantaggi del servizio stesso e in alcuni casi c'è addirittura una sorta di diffidenza psicologica.

Le opportunità principali sono costituite pertanto da:

- tassi di crescita elevati
- necessità di skill esterne all'utenza per la gestione della complessità crescente dei servizi informatici
- necessità di ridurre l'incidenza dei costi in Information Technology delle aziende dovuti ad una innovazione tecnologica sempre più rapida
- profitabilità elevata nei servizi di outsourcing rispetto agli altri settori informatici
- necessità di valutare i ritorni degli investimenti informatici

Per contro le minacce e i vincoli alla crescita del mercato in Italia possono essere così identificati:

-cultura dell'utenza ancora largamente sfavorevole  
all'outsourcing

-penetrazione delle grandi imprese americane nel mercato italiano  
e europeo

-insufficiente capacità tecnologica delle imprese nazionali di  
generare soluzioni applicative adeguate alle esigenze degli  
acquirenti

-costi elevati dell'utilizzo delle reti

-mancanza di risorse finanziarie dovute alla congiuntura  
internazionale e in particolare a quella italiana

-carenza di personale qualificato.

Nell'insieme le opportunità potrebbero senz'altro prevalere sulle  
minacce a patto però di inserirsi nel mercato con politiche di  
alleanze oltre che attraverso uno scambio continuo di know-how.

## Minacce

- Concorrenza delle multinazionali US
- Insufficiente capacità tecnologica
- Costi delle reti
- Mancanza di risorse finanziarie
- Carenza di personale qualificato
- Atteggimento restio delle aziende

## Opportunità

- Elevati tassi di crescita
- Crescente difficoltà della gestione interna dell'EDP
- Necessità di ridurre i costi EDP
- Crescita della profittabilità nei servizi di outsourcing
- Necessità di valutare il ritorno degli investimenti EDP

## FORZE E DEBOLEZZE

L'attrattività del settore dovuta soprattutto ai tassi di crescita, ha determinato un interesse degli operatori nel settore via via crescente che può essere così riassunto:

-COSTRUTTORI di HARDWARE: rientrano nel mercato sia direttamente sia attraverso acquisizioni;

-SOCIETA' di CONSULENZA: sfruttano la loro introduzione ad alto livello in aziende clienti per alimentare il loro business complementare;

-SOCIETA' di SOFTWARE: operano su scala globale mobilitando grosse risorse finanziarie per strategie di acquisizione;

-COMPETITORI ISTITUZIONALI: giudicando strategico l'outsourcing rispetto ai loro business principali ritengono di sfruttare le sinergie del loro know-how e della loro dimensione facendovi il loro ingresso in forme più o meno articolate.

Ciascun gruppo di competitori presenta particolari forze e debolezze.

I COSTRUTTORI di HARDWARE sono forzati dalla riduzione di profittabilità del core business e dalla richiesta sempre crescente della componente di servizi. Dimensione economica, forza finanziaria e posizione internazionale sono i punti di forza. Necessità di cambiare la cultura aziendale finora poco orientata al servizio, impossibilità di essere indipendenti dal'hardware nelle scelte di strutturazione dei sistemi sono i punti di più evidente debolezza.

Le GRANDI IMPRESE di CONSULENZA possono vantare come punto di forza principalmente il rapporto di fiducia conquistato durante

la consulenza al cliente, ma dal punto di vista tecnologico sono assai poche quelle che posseggono competenze adeguate.

Per quanto riguarda le software-houswe al pari dei costruttori di hardware data la maturazione significacativa subita dal loro segmneto seguono la necessità di diversificazione di business.

Le aziende che operano da INDIPENDENTI nell'outsourcing sono soggette all'attacco concorrenziale praticamente da parte di tutti i gruppi di competitori evidenziati e spesso non hanno la dimensione sufficiente a sopravvivere nel tempo.

**SINTESI DELL'ANALISI SULL'ATTRATTIVITA'**  
**DEL SETTORE**

**GRADO DI ATTRATTIVITA'**

	PRESENTE			FUTURO		
	RIDOTTO	MEDIO	ELEVATO	RIDOTTO	MEDIO	ELEVATO
<b>MINACCE NUOVI ENTRANTI</b>			<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>RIVALITA' TRA I CONCORRENTI</b>			<b>x</b>			<b>x</b>
<b>POTERE DEGLI ACQUIRENTI</b>			<b>x</b>			<b>x</b>
<b>POTERE DEI FORNITORI</b>	<b>x</b>			<b>x</b>		
<b>SERVIZI SOSTITUTIVI</b>		<b>x</b>			<b>x</b>	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>			<b>x</b>			<b>x</b>

## PROSPETTIVE A MEDIO TERMINE

La situazione del settore dell'outsourcing sembra orientata a caratterizzarsi secondo alcune linee evolutive:

- una accentrata concorrenzialità dell'offerta;
- un orientamento delle imprese più grandi a concentrarsi all'interno del settore;
- un innalzamento della soglia di ingresso nel settore sia dal lato degli investimenti che del know-how;
- la persistente tendenza alla entrata di gruppi esterni e in particolar modo americani;
- il crescente coinvolgimento dei clienti fruitori del servizio;
- la crescita dei margini di profittabilità;
- l'evoluzione della domanda verso rapporti di lungo periodo;
- la crescente importanza del MKTG.

Complessivamente il prossimo assetto del mercato vedrà vincitori quegli operatori che sapranno utilizzare le politiche di alleanze per restare competitivi in un mercato sempre più globale e concentrato.

## CONCLUSIONI

Attualmente, l'esternalizzazione di parte o di tutto il sistema informativo di una azienda, intesa come scelta organizzativa, sembra essere una delle possibili risposte delle grandi imprese alle sollecitazioni provenienti dall'ambito competitivo.

La semplificazione dei processi aziendali è, infatti, il punto critico che le grandi organizzazioni devono affrontare per sopravvivere e competere con successo.

Molti sono gli influssi che hanno determinato questa tendenza, anche se la necessità di ridurre la complessità e di sollecitare al massimo la performance interna, misurandola direttamente sul mercato, rappresentano le principali spinte di tale processo. Il risultato è stato spesso quello della disarticolazione dei processi integrati e la ricerca di logiche di comportamento tipiche di organizzazioni più piccole e reattive.

Il management, quindi, ha cominciato a riflettere su ciò che davvero serve, per concentrarsi sul proprio core business e scegliere tra le migliori alternative.

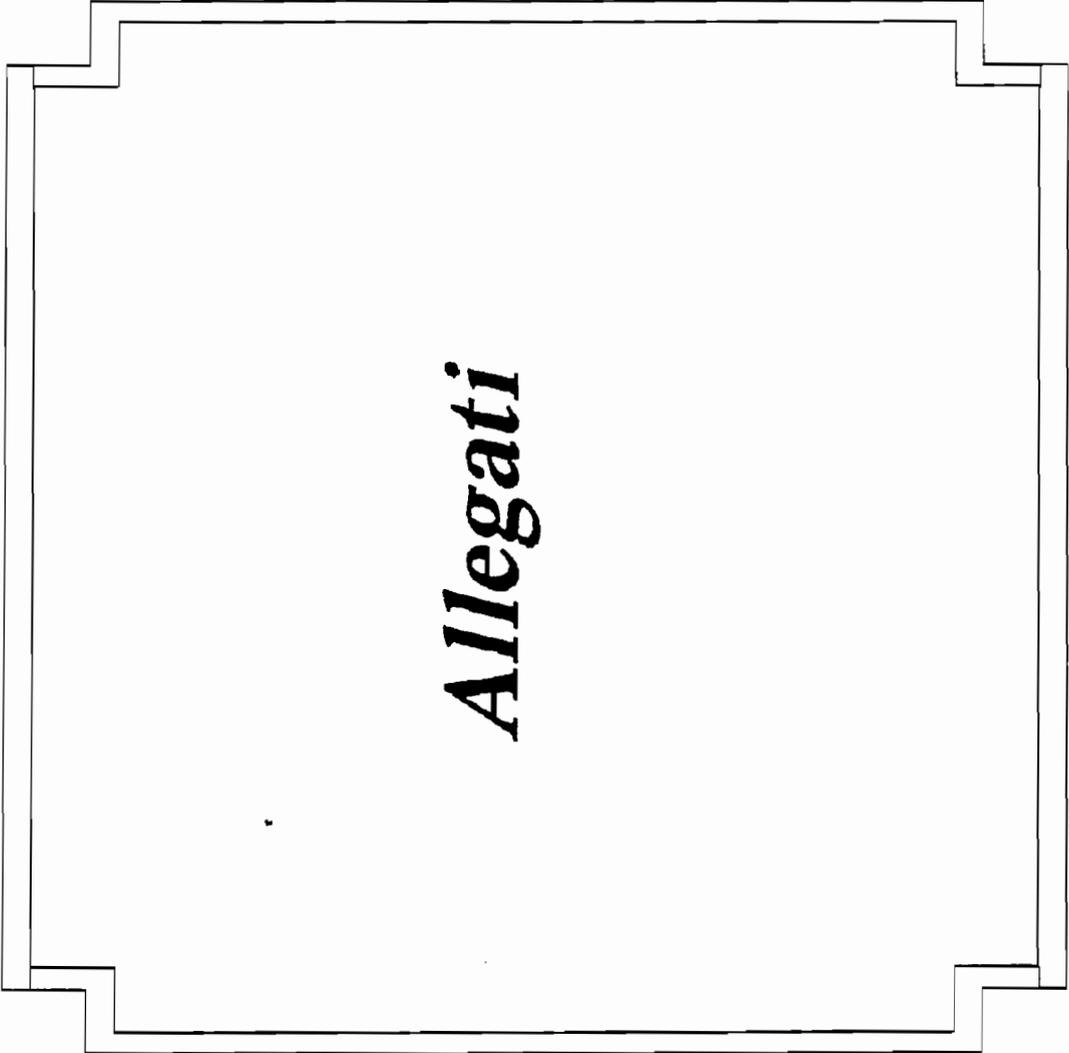
Questo determina un ripensamento della forma organizzativa: la rapidità di reazione, la concentrazione sui fattori critici del business, il riconoscimento del contributo dei fornitori al successo delle aziende sono gli elementi di questo ripensamento.

Le grandi imprese risentono più delle altre della rigidità determinata dai processi di verticalizzazione, frutto delle scelte di scala produttiva e dell'ottimizzazione dell'efficienza basata sui volumi.

Ma la tecnologia rende oggi possibile ciò che in passato sembrava

una barriera insormontabile, e cioè il controllo di processi remoti ed il mutamento della natura stessa, più articolata e flessibile, di tali processi.

Questo spiega il perchè di una espansione così veloce - anche in Italia - dell'affidamento all'esterno dei sistemi informativi, fenomeno ancora più singolare poichè in controtendenza con il ciclo recessivo dell'economia.



***Allegati***

## ACCORDO DI SOMMINISTRAZIONE DI SERVIZI

**VISDATA S.r.l.**

P. IVA N. 02981090158

Sede legale in Milano - Via Soperga 10

Direzione e Uffici Amministrativi in Vaprio d'Adda (Milano) - Via Visconti di Modrone 1 nella persona del Signor *Giuseppe Confalonieri* munito dei necessari poteri di rappresentanza

e

.....  
P. IVA N. ....

Sede legale in .....

Sede operativa in ..... nella persona del Signor .....  
munito dei necessari poteri di rappresentanza di seguito per brevit  denominata "Azienda"

### **premesse che**

- A) VISDATA, Societa` di servizi informatici, svolge abitualmente attivita` di elaborazione dati amministrativo/gestionali per conto di Terzi, avvalendosi di idonee apparecchiature elettroniche (computers)
- B) l' Azienda ha manifestato l'interesse ad avvalersi di tali servizi proposti da VISDATA per la gestione/elaborazione dei propri dati, in sostituzione all'utilizzo del proprio Centro di Elaborazione
- C) le disposizioni contenute nel presente accordo e negli allegati che ne formano parte integrante costituiscono la totalita` degli accordi raggiunti tra VISDATA e l'Azienda, nessuno escluso, e annullano e sostituiscono ogni altra eventuale precedente intesa

## **FACILITIES MANAGEMENT**

**SERVIZI CONNESSI ALLE ATTIVITA' DI ELABORAZIONE DATI, DI GESTIONE DELLA RETE, DI MANUTENZIONE ED AGGIORNAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE**

### **PER SITUAZIONI TEMPORANEE:**



**MIGRAZIONE/CONVERSIONE  
DI AMBIENTE**

**RISTRUTTURAZIONI  
INFRASTRUTTURE**

**ASSORBIMENTO  
CARICHI DI PUNTA**

- DA ALTRE TECNOLOGIE A IBM COMPATIBILE
- DA DOS A MVS, DA AMBIENTI PRE-RELAZIONALI A DB2, ETC...
- DA TECNOLOGIA MAINFRAME A TECNOLOGIA MINI

**DISPONIBILITA' DI UNA GESTIONE OPERATIVA ALL'ESTERNO MENTRE SONO IN ATTO LE RISTRUTTURAZIONI INTERNE**

**DISPONIBILITA' DI RISORSE PER AFFRONTARE PICCHI DI LAVORO REALIZZANDO COSI' UN "LIVELLATORE" INFORMATICO**

## **FACILITIES MANAGEMENT**

**SERVIZI CONNESSI ALLE ATTIVITA' DI ELABORAZIONE DATI, DI GESTIONE DELLA RETE, DI MANUTENZIONE ED AGGIORNAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE**

**PER SITUAZIONI CONTINUATIVE:**

**SVILUPPO SOFTWARE**

**OFFERTA DI RISORSE DI CALCOLO,  
DI SOFTWARE DI BASE E DI AMBIENTE,  
DI STRUMENTI DI SVILUPPO E DI SUPPORTO  
SISTEMISTICO**

**GESTIONE OPERATIVA**

**OFFERTA DI UNA ARTICOLAZIONE COMPLESSA  
DI RISORSE HW, DI SW DI BASE E DI AMBIENTE,  
DI RETE E DI PROFESSIONALITA' PER LA  
GESTIONE DI PROCESSI INFORMATICI**

# LE CREDENZIALI DI SYNTAX PROCESSING

## OUTSOURCING

### L'ESPERIENZA

#### SVILUPPO E MANUTENZIONE EVOLUTIVA M.I.S. OLIVETTI

INTEGRAZIONE PROCESSI,  
M.I.S. ED ELABORAZIONI

FACILITIES MANAGEMENT PER  
CLIENTI: KUWAIT PETROLEUM  
ITALIA, ISEFI INFORMATICA,  
CORIBAN, SIMO

INTEGRAZIONE M.I.S.  
CLIENTE ED ELABORAZIONI

### LO STRUMENTO

#### RETE DATI

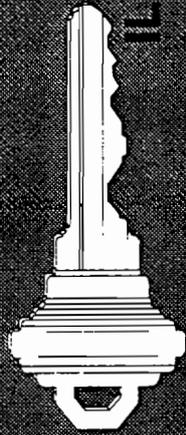
- RETE PROPRIETARIA GEONET  
SNA/X25 E TCP/IP
- BACK-UP ISDN
- COLLEGAMENTI A RETI  
PUBBLICHE E PRIVATE
  - . INFONET, SEVA
  - . DATEX

### LA POTENZA

#### CENTRI DI CALCOLO E DI SUPPORTO ALL'UTENZA

- IVREA, SCARMAGNO
  - MILANO, POZZUOLI, PALERMO
  - LONDRA, BRUXELLES
- ACCESSIBILI DA TUTTA  
L'EUROPA, VIA GEONET

# LA SICUREZZA NELL' OFFERTA SYNTAX PROCESSING



SICUREZZA DEL SITO  
IL CLIENTE IN  
"FORTEZZA"

SICUREZZA DEI DATI  
IL CLIENTE COME A CASA  
PROPRIA

- STRUTTURA ANTI - EFFRAZIONI
- CONTROLLO ACCESSI
- COMPARTIMENTAZIONI TAGLIAFUOCO
- IMPIANTI DI SPEGNIMENTO AUTOMATICI
- CONDIZIONAMENTO AUTONOMO
- BUNKERIZZAZIONE DELLE CENTRALI TECNOLOGICHE
- GRUPPI DI CONTINUITA'

## LOGICA

- AMBIENTE FISICO O VIRTUALE DEDICATO
- SOFTWARE DI AMBIENTE E DI SECURITY
- SAVE INCREMENTALI
- BACK-UP AUTOMATICI

## FISICA

- NASTROTECHE ROBOTIZZATE
- CAVEAU PROTETTI E REMOTTI
- ARMADI IGNIFUGHI

## IL RAPPORTO DI OUTSOURCING:

UNA SCELTA COERENTE CON GLI OBIETTIVI DI QUALITA' TOTALE

### LA COSCIENZA DEL RUOLO DELL' EDP NELLA IMPRESA

- \* L' EDP SI CONCENTRA SULLA UNICA MISSIONE DI EROGARE SERVIZIO UP-TO-DATE E COMPETITIVO
- \* L' UTENTE SVILUPPA LA CAPACITA' DI DEFINIRE E IMPIEGARE SERVIZI EDP PER DARSÌ UN COMPETITIVE EDGE
- \* DECIDERE = SCEGLIERE = CONCENTRARE = CONTROLLO EFFICACIA EFFICIENZA

### LE LEGITTIME E OBBLIGATORIE ATTESE DELL' UTENTE

- \* CONCENTRAZIONE RISORSE DI SVILUPPO " Potenza di fuoco", Velocita', Coerenza
- \* OMOGENEITA' DELLE APPLICAZIONI M.I.S., REPORTING, unitari, coerenti
- \* SERVIZIO DI ELABORAZIONE DEFINITO Sulla MISURA DELLE ESIGENZE Omogeneo Trasparente Qualita' controllata

### NON PIU'

- EDP TOLLERATO SE TAGLIA I COSTI
- EDP = MALE FORSE NECESSARIO (?)
- MECCANIZZAZIONE A TRANSISTORI
- OGNUNO ALLA SUA MANIERA
- INTERPRETAZIONE DI DATI INAFFIDABILI
- LA NEMESI DI UNA SCIENZA ESOTERICA

*de* *consegna*

## **Indice dell'elaborato**

### **1. DEFINIZIONE DEL BUSINESS**

- 1.1 Tipologie di servizi offerti**
- 1.2 Gruppi di clienti**
- 1.3 Funzioni d'uso**
- 1.4 Tecnologie**

### **2. QUADRO MACROECONOMICO**

- 2.1 Scenario**

### **3. ANALISI DELLA DOMANDA**

- 3.1 Andamento del mercato per segmenti**
- 3.2 Importazione ed Esportazione**
- 3.3 Ciclo di vita del servizio**

### **4. ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO**

- 4.1 Caratteristiche dell'offerta**
- 4.2 Forme di mercato**
- 4.3 Struttura del settore.**
- 4.4 Fattori critici di successo**
- 4.5 Barriere all'entrata**
- 4.6 Attività di Ricerca e Sviluppo**
- 4.7 Politiche di marketing**